الاتجاهات الحديثة

في

ادارة الموارد البشرية

غانم فنجان موسى



الاتجاهات الحديثة

في

ادارة الموارد البشرية

تأليــف

غانــم فنجــان موســى

استاذ ادارة الاعمال المساعد

Assistant Prof .

B.A., M.B.A.



أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

بسم الله الرحمن الرحيم

فاذا الذي بينك وبينه عداوة كانه ولي حميم

صدق الله العظيم




أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

الاهــــداء

الى الذين يبتغون مرضاه الله في كل ما يفعلون

المؤلف




أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

المقدمــة

تواجــه الادارة المعــاصــرة في جميــع المنظمـات وفي مختلف الانظمـة الاقتصـاديـة والسيـاسيـة والاجتمـاعية تحديات كبيرة ومشكلات معقدة والتزامات متعــددة فرضتهـا التطـورات الكبيـرة المستمـرة في المجـالات العلميـة والتقنيـة والتغيرات في المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي والنفسي التي تعمل ضمن اطـارات تلك المنظمـات[1] ويمكن تلخيص اسبـاب تلك المشكلات والتحديات بما يأتي:

١ـ تعدد الضغوط (Stresses) على الادارة وتزايد التزاماتها كمّا ونوعاً.

٢ـ تزايد احتمالات عدم التأكد (Uncertainty) في بيئة العمل.

٣ـ ظهـور قيم وتقـاليـد جديدة وضمور وتأكل (Erosion) القيم القديمة وقد ادى ذلك الى ظهور الصراع في المنظمات ومقاومة التغيير فيها.

٤ـ تنـوع وتعـدد الفرص والبدائل المتاحة للمنظمات وللافراد التي يمكن ان **تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.**

٥ـ تسببت التطـورات العلميـة والتقنيـة المستمـرة وبـوتـائـر عالية في تزايد احتمــالات حصــول تقــادم في مهـارات العـاملين وخبـراتهم وتسببت في تزايـد

(١) Mike woodcok and Dave Francis,
The Unblocked Manager - A practical Guide To Self development,
(London: Gower Publishing Co., 1982), pp.2.3



احتمـالات تعـرض العاملين لاصابات العمل والامراض المهنية، ولذلك اصبحت المنظمـات مطـالبة اكثر من ذي قبل بتوفير الفرص اللازمة لتطوير مهارات العاملين وخبراتهم وملعوماتهم وتوفير الحماية لهم جراء اصابات العمل والامراض المهنية.

٦- اضحت الامكـانـات المـاديـة المتاحة للمنظمات لاتفي باحتياجاتها ولا ترقى الى مستوى طموح الادارة ورغبتها في توظيف افضل عوامل الانتاج.

٧- ارتفـاع كلف العمـل بصـورة مستمـرة بسبب ارتفـاع مستويات المعيشة والتوسع في تقديم الخدمات للعاملين.

٨- تعـاظم المنـافسـة واشتـدادهـا بين المنظمـات في المجـالات المتعلقة بالحصول على عوامل الانتاج، وايجاد اسواق جديدة لتصريف منتجاتها من السلع والخدمات ولذلك يتعين على الادارة ضرورة أعادة النظر - بأستمرار - في الاساليب التي تستخـدمهـا في جميـع الانشطة، حيث اصبحت الاساليب التقليدية غير قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه الادارة.

٩- يتطلب التـوسـع الكبيـر في حجم الانشطـة التي تقـوم بها المنظمات من النـاحيتين الكميـة والنـوعيـة تطـويـر اسـاليب وتكنولوجيا الاتصال وتوفير البيانات والمعلومـات لمـراكز اتخاذ القرارات بالكمية والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب والكلفة الملائمة.

يظهـر ممـا تقـدم ان مواجهـة تحـديات ومشكلات المستقبل بكفاية وتطوير الانتاجية يحتم على الادارة اعادة النظر بصورة شاملة في اساليبها و ستراتيجيتها.

وقد جاء هذا الكتاب ليوضح بعض الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في المنظمات التي يمكن من خلالها تنمية الابداع ومواجهة الصراع وحالات الاحباط ومقاومة التغيير وتحقيق الاستثمار الفعال لوقت العمل وكذلك تطوير الخبرات والمهارات وحماية الموارد البشرية من اصابات العمل والامراض المهنية، وقد تضمن هذا الكتاب احد عشر فصلا خصص الفصل الاول لتوضيح معلومات اساسية وجوهرية عن الادارة فبين مفهومها واهدافها ووظائفها والمبادىء التي تقوم عليها.

ويتناول الفصل الثاني دراسة اهمية الموارد البشرية في المنظمات واوضح الاساليب التي يمكن ان تستخدم في ادارتها ومعالجة مشكلاتها بكفاية.

وقد انصب الفصل الثالث على دراسة موضوع ادارة الصراع في المنظمات فحدده مفهومه واسبابه وبيّن الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من الصراع ومن الاختلافات في الاراء والاهداف في تطوير انتاجية المنظمات.

ويركز الفصل الرابع في ادارة التغيير وتوضيح الاساليب التي يمكن ان تستخدم في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات.

اما الفصل الخامس فقد تناول موضوع ادارة الابداع والاساليب التي يمكن من خلالها تفجير الطاقات الخلاقة للموارد البشرية في الخلق والابتكار.

وبيّن الفصل السادس مفهوم الاحباط واسباب تعرض العاملين لحالات من الاحباط وانتهى بتحديد الاساليب التي تسهم في مواجهة تلك الحالات.

وتم في الفصل السابع توضيح الكيفية لتحقيق الاستثمار الفعال الكفء للوقت المتاح للعمل بعد ان بين مفهوم الوقت واهميته وخصائصه.

وتناول الفصل الثامن توضيح الأهمية لحماية الخبرات والمهارات من التقادم واوضح أن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم بصورة سريعة وشاملة يتطلب تدريب الكوادر البشرية وتنميتها بأستمراره بهدف تطوير انتاجيتها.

وحدد الفصل التاسع دور الخدمات المقدمة للموارد البشرية في تطوير انتاجية تلك الكوادر وزيادة رغبتها في العمل وفي تنمية علاقات التعاون بينها وبين الادارة.

وبين الفصل العاشر الاضرار الاقتصادية والمعنوية التي تسببها اصابات العمل والامراض المهنية وحدد مستلزمات حماية الكوادر البشرية منها.

وجاء الفصل الحادي عشر ليختتم هذا الكتاب بموضوع تناول تطوير انظمة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمات، خاصة، بعد تزايد الحاجة الى توفير بيانات ومعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للادارة من اجل مساعدتها في انجاز جميع الاعمال المتعلقة بأدارة تلك الموارد بكفاية عالية.

ان تطبيق هذه الاتجاهات في ادارة الموارد البشرية في المنظمات يمكن ان يسهم في تطوير الكفاية الانتاجية للمنظمات ويمكن العاملين ايضا من تحقيق اهدافهم ويساعد على تعميق روح التعاون والتفاهم المشترك بينهم وبين الادارة .

ومن الله بالتوفيق

بغداد ١٩٩٠ المؤلف




أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

المحتويـــات

الفصل الاول: طبيعة الادارة

الفصـــل الثاني: ادارة الموارد البشرية

الفصـــل الثالث : ادارة الصراع

الفصـــل الرابـع : ادارة التغيير

الفصـــل الخامس : تنمية الابداع

الفصـــل السادس : مواجهة حالات الاحباط

الفصــل السابع : ادارة الوقت

الصفحة

الفصــل الثامن : حماية الخبرات والمهارات من التقادم

الصفحة

الفصل التاسع : تقديم الخدمات للعاملين

الصفحة

الفصـل العـاشـر : حمـايـة العـاملين من اصـابات العمل والامراض المهنية

الصفحة

الفصل الحادي عشر: تطوير انظمة المعلومات

فهــرس الاشكــال

فهرس الجداول

الفصل الاول
طبيعة الادارة

الفصـــل الاول
طبيعة الادارة

المقدمـــة :

تعد الادارة من بين اهم الانشطة التي مارسها الافراد منذ ان بدأوا يشعرون بان ظروف الحيـاة المحيطـة تفرض عليهم التعاون فيما بينهم وتتطلب منهم تنسيق جهودهم من اجل تحقيق الاهداف التي يسعون اليها.

وقد ازداد الاهتمام بالادارة بعدما ادرك الافراد ان انتاجهم لايمكن ان يحقق لهما الاكتفاءالذاتي ولا يوفر لهم السلع والخدمات التي تشبع احتياجاتهم وقدفرض ذلك ضرورة زيادة التعاون بين الافراد من اجل تبادل المنافع والثروات من خلال توظيف الخبـرات والطـاقـات والامكـانـات المتـاحـة على اختلاف انواعها بكفاية مستفيدين من تطبيق مبدأ التخصص في العمل.

ونجـد اليـوم في كل منظمة سياسية او اجتماعية او انتاجية ادارة تقوم بتحديد الاهـداف وتخطيـط الاعمـال فيهـا وتنظيمهـا وتحفيـز العـاملين باتجـاه تحقيق الاهـداف، وتتـولى رقـابـة تنفيـذ الاعمـال بمـا في ذلـك تقويم مدى كفاية الافراد العاملين في انجاز المهمات المنوطة بهم.

وينبغي على الادارة ان تعمـل على تحقيق افضـل استخـدام ممكن للمـوارد البشـريـة والمادية المتاحة. وان تسهم بشكل مباشر في تحقيق اهداف وطموحات العـاملين في المنظمـة وتعمل ايضا على تلبية حاجات ورغبات المجتمع من خلال المساهمة في تحقيق التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتقني فيه.

ويتنـاول هذا الفصـل تحـديـد مفهوم الادارة ويبين اهدافها ويحدد وظائفها وينتهي بتوضيح خصائص الادارة في المنظمات المعاصرة.

مفهوم الادارة

تقـدم الادبيـات التي اهتمت بالادارة المفـاهيم الاتيـة عن الادارة وتعبر هذه المفـاهيم عن فلسفـة واراء متعـددة عن مفهوم الادارة، ولذلك نجد من الضروري استعراض اهم تلك المفاهيم :-

الادارة

هي التنبوء والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر ـ والتنسيق والرقابة[1] وعرفت كذلـك بانهـا تنفيـذ الاعمال بواسطة الاخرين .[2] في حين يرى بعضهم ان الادارة هي توجيـه المنظمـة من خلال التخطيـط والتنظيم والتنسيق والـرقـابـة على الافراد العاملين والموارد المتاحة وتوظيفها باتجاه تحقيق الاهداف المحددة مسبقا .[3]

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم توجد جوانب مشتركة فيما بينها منها ما يأتي[1] :

١ـ الادارة عملية هادفة .

٢ـ ان تحقيق الاهداف وتنفيذ الاعمال يتم من خلال الاخرين .

يظهـر ممـا تقـدم ان جميـع الادبيات التي تناولت تحديد مفهوم الادارة تتفق على ان الادارة هي انجـاز الاعمـال المطلوبة لتحقيق الاهداف من خلال الاخرين ومعهم . كما تؤكد ايضا أن الادارة هي علم وفن، فهي علم لانها تعتمد على تطبيق الاسـاليب العلميـة والنظـريات والمبادىء المختلفة التي وضعها المهتمون بعلم

(١) Hanri Fayol, Industrial Management, (New York: Pitman Co.,1949), p.6.

(٢) Koontz and O'Donnel, Principles of Management, (New York: McGraw - Hill Co 1963), p.14.

(٣) r.C.Gupta, Management Information Systems (Delhi: Satish Kumar, 1984), p.1.

(١) خليـل محمـد حسن الشمـاع وآخرون، مبادىءادارة الاعمال، (بغداد : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٠) ـ ص١٤ .

الادارة وهي فن لانهـا تعتمـد على الـموهبـة الشخصيـة والخبـرة والمهـارة الفردية للقـائمين بهـا وعلى اجتهـادهم في كيفيـة تطبيق المبادىء، ولذلك نجد الاداريين يختلفـون في تطبيق النظـرية نفسها نظرا لاختلاف المواقف التي تواجههم وبسبب اختلاف خبراتهم ومهاراتهم.

اهداف الادارة:

يمكن تلخيص اهداف الادارة بما يأتي:

١ـ تحقيق الاستخدام الافضل لعوامل الانتاج المتاحة.

٢ـ تحقيق اهداف وطموح الافراد العاملين في المنظمة.

٣ـ المساهمة في تحقيق اهداف المجتمع والارتقاء بمستوى معيشة افراده.

وظائف الادارة:

يظهـر من خلال الـدراسة لمفاهيم الادارة ان عدة وظائف ينبغي على الادارة القيام بها ويمكن تلخيص اهم وظائف الادارة كما يأتي: [1]

١ـ التخطيط

٢ـ التنظيم

٣ـ القيادة

٤ـ الرقابة

(١) Lyman A.Keith and Others, Introducation to Business Enterprise, 4th ed., (New York: McGraw - Hill Co., 1975),p.185.

مبادىء الادارة :

يرى المتخصصـون ان الادارة تقـوم على المبـادىء الاتية وان على المدراء تطبيق هذه المبـادىء بمـرونـة وكـذلـك مراعاة الظروف والمتغيرات الخاصة بكل منظمة خلال تطبيق هذه المبادىء.[٢]

(١) تقسيم العمـل (Division of work) امـلا في تحقيق الفـوائـد المتوقعة من تطبيق التخصص في جميع الاعمال.

(٢) تكون السلطة مساوية للمسؤولية فالمدير يستمد السلطة من الوظيفة التي يشغلهـا وأن شخصيتـه تعكس خبـرتـه والقيم والمفاهيم والمبادىء والاهداف التي يسعى لتحقيقها.

(٣) احتـرام العـلاقـات واطـاعـة الاوامر والتوجيهات، ولذلك لابد أن يكون المـدراء اكفـاء وأن تكـون العـلاقـات والتعليمـات والتوجيهات والاوامر واضحة لجميع الافراد العاملين.

(٤) وحدة اصدار الاوامر (Unity of Commend) اي ان الفرد يجب أن يتلقى الاوامـر والتعليمـات والتوجيهات من مسؤول واحد لأن تعدد الافراد الذين يقومون بأصدار الاوامر للفرد يتسبب في ضياع المسؤولية ويحدث ارباكاً في العمل.

تبعية المصالح الخاصة للمصالح العامة.

ان تكـون نظم المكـافـآت عادلة وتضمن للعاملين دخلاً يسهم في زيادة الولاء للمنظمة، وان تعمل على خلق اقصى حد من القناعة بها لدى جميع العاملين.

(٧) تفويض السلطة بالحدود التي تسمح بتحقيق افضل النتائج.

(٨) تدرج السلطة من الاعلى الى الاسفل.

(٩) تكليف كل فرد بعمل مناسب له من حيث خبراته وطاقاته ورغباته.

---

(٢) Harold Amrine and Others, manufacturing Organization and Management, 2nd ed., (New Jersey: Prentice - Hall, 1966), p.253.

(١٠) تطبيق العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وينبغي على الرؤوساء كذلك تطبيق الاساليب الانسانية في التعامل مع المرؤوسين.

(١١) استقرار الافراد في العمل لان عدم الاستقرار يؤثر سلبيا في كفاية المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها كما يؤثر بشكل واضح في كفاية الادارة في تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واهداف العاملين. وان ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي الى زيادة الكلف.

(١٢) تشجيع المبادرة والابداع واتاحة الفرص الملائمة لتفجير طاقات الافراد وتوظيفها في خدمة تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم وعلى المدراء ان يتخلوا عن كبريائهم واستعلائهم خلال تعاملهم مع الافراد بغية تطوير العلاقات وتنميتها بين الادارة والعاملين.

(١٣) تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق (Team) حتى تبدو الجماعة كأنها كل متكامل تعمل معا في تعاون وانسجام، وعلى الادارة ان توجد نظام اتصالات فعال يسهم في تبادل المعلومات بجدارة عالية ويساعد على تحقيق التنسيق المطلوب بين جميع الافراد العاملين.

خصائص المنظمات المعاصرة:

تُميَّز المنشآت المعاصرة بالخصائص الآتية:

١- تعدد الاهداف.
٢- العمل في بيئة متغيرة.
٣- التوسع في استخدام التقنيات الحديثة.
٤- تطبيق الاساليب العلمية في الادارة.
٥- تطبيق التخصص في العمل.
٦- تنوع العمليات والانشطة.
٧- الحجم الكبير.

وسنتناول فيما يأتي توضيح هذه الخصائص بأختصار.

١ ـ تعدد الاهداف

تعد المنظمات المعاصرة جزءاً من المجتمع ولذلك تقع عليها مسؤولية المساهمة في تحقيق اهدافه القومية، فلم يعد تحقيق اكبر قدر ممكن من الارباح هو الهدف الوحيد الذي تسعى المنظمات لتحقيقه بل هناك اهداف اخرى لا تقل اهمية عن هدف الربح، وعليها ان تعمل على تحقيقها. ومنها تخفيض الكلف ومنع الاسراف والتبذير في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها وفي الوقت نفسه اشباع احتياجات المستهلكين والاسهام في توفير العمل لافراد المجتمع وكذلك تحقيق الرخاء الاقتصادي بصفة عامة لافراد المجتمع.

ويظهر مما تقدم ان المنظمات المعاصرة تقع عليها مسؤولية تحقيق الاهداف التي ذكرناها ضمن فقرة اهداف الادارة المعاصرة.

٢ ـ العمل في بيئة متغيرة

تعيش المنظمات المعاصرة في جميع دول العالم وسط بيئة ديناميكية تتغير باستمرار وبشكل سريع وفيها الكثير من التعقيد والتحديات ولما كانت المنظمات تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على عوامل الانتاج التي تتمثل برأس المال والقوى العاملة، والمواد والمعدات والمعلومات وبقية العوامل، وتقوم المنظمات ايضا بتسويق السلع والخدمات في البيئة التي تعمل فيها لذلك ينبغي على الادارة مراقبة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة والتي لها تأثير في المجالات المتعلقة بالحصول على عوامل الانتاج او في تسويق السلع والخدمات وفيما يأتي اهم التغيرات التي يتعين متابعتها ومراقبتها باستمرار.

أ ـ التغير في درجة المنافسة بين المنظمات.

ب ـ التغير في الحياة الاقتصادية.

جـ ـ التغير في اذواق وانماط الاستهلاك.

د ـ التغيرات الاجتماعية والسياسية.

هـ ـ التطورات العلمية والتكنولوجية .
و ـ التغيرات التي تطرأ على البيئة الطبيعية والتي تؤثر في توفر المواد الاولية او مصادر الطاقة .

٣ ـ التوسع في استخدام التقنيات المتطورة

بذلت عبر التاريخ الانساني جهود كبيرة استهدفت بصورة مباشرة توفير السعادة والرفاهية لافراد المجتمع . وقد كان من نتائجها ما تستخدمه المنظمات المعاصرة في جميع بلدان العالم من تكنولوجيا متطورة في جميع الانشطة التي تقوم بها تلك المنظمات وقد تطلب ذلك منها تطوير خبرات ومهارات الافراد لكي تمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا المتطورة وكذلك تساعد على تخفيض كلف انتاج وتوزيع السلع والخدمات .

وقد ادت كل تلك التطورات الى انتاج سلع وخدمات لم تكن معروفة سابقا فضلا عن تطوير الانتاجية .

كما دت الى تغير في اذواق المستهلكين . ولذلك يتعين على الادارة الحديثة ان تدرك الاثار التي يتركها التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة في العمليات الانتاجية .

٤ ـ اتباع الاساليب العلمية في الادارة :

ادى التعقيد المتزايد في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمات الانتاجية المعاصرة الى ضرورة استخدام الاساليب العلمية المتطورة في الادارة من اجل انتاج القرارات التي تسهم في تحقيق الاهداف المتعددة التي تسعى اليها تلك المنظمات بكفاية عالية ، واخذت الادارة المعاصرة تتوسع في

استخدام بحوث العمليات والاساليب الكمية المتطورة في حل المشكلات التي تواجهها من خلال تكوين نماذج تمثل تلك المشكلات وقد استفاد رجال الادارة من جهود المتخصصين في المجالات العلمية الاخرى في معرفة ما يأتي:

أ ـ تخطيط عمليات الاستثمار.

ب ـ حجم الطلب المتوقع والاقبال على السلع والخدمات.

جـ ـ برمجة الانتاج.

د ـ مراقبة الجودة.

هـ ـ تحديد القوى العاملة المطلوبة للعمل وكيفية تطوير مهاراتها.

و ـ تحديد حجم ونوع المخزون السلعي الذي تحتفظ به.

ز ـ تحديد المعدات والمكائن والمستلزمات الاخرى اللازمة للانتاج.

ي ـ تخطيط عمليات تسويق السلع والخدمات.

٥ ـ التخصص

يعد التخصص من السمات المهمة في جميع المنظمات الانتاجية المعاصرة. حيث يلاحظ استمرار التوجه نحو زيادة التخصص في جميع الاعمال ولذلك ظهرت انواع من الاعمال التي لم تكن معروفة من قبل وقد ادى التعقيد في الاعمال التي تقوم بها المنظمات الانتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية والزيادة السريعة في استخدام التكنولوجيا الى ضرورة تقسيم العمل بين الأفراد العاملين لان تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل يسهم في تطوير انتاجية العمل ويعمل على تخفيض كلف العمل.

٦ ـ تنوع العمليات والانشطة

يزداد ميل المنظمات الانتاجية المعاصرة في جميع اقطار العالم نحو تنويع

منتوجاتها والقيام بعدة انشطة في مجالات مختلفة وتبذل الادارة في تلك المنظمات اهتمامـا مستمـراً في التـوسـع الافقي والتكـامـل الرأسي حيث اخذت المنظمات الانتـاجيـة تتوسع بانتاج كميات اكبر من السلع التي تتخصص فيها للاستحواذ على اكبـر حصـة من السـوق. وهي في الـوقت نفسه تسعى للاعتماد على نفسها في كل العمليـات المتعلقـة بالسلع التي تقـوم بانتـاجهـا من البداية وحتى النهاية ما توفرت الفرص الملائمة لها للقيام بهذه العمليات.[1]

وقـد ادى التنـوع في العمليـات والانشطة التي تقوم بها المنظمات الى تعقيد متـزايـد في ادارة العمليـات الانتـاجيـة فيهـا وزيـادة حاجتهـا للخبرات والقدرات المؤهلة لانجاز الاعمال التي تقوم بها بكفاية عالية.

٧ ـ الحجم الكبير

ان حجم المنظمات المعاصرة لا يوازن بماكان عليه هذا الحجم قبل قرن او اكثـر، ولـذلـك يسمى هذا العصـر بعصـر المنظمـات الكبيـرة ويمكن قيـاس هذا بالمؤشرات الكمية الاتية[1]:

أ ـ عدد العاملين.

ب ـ عدد العملاء.

جـ ـ مساحة الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها انشطتها.

د ـ قيمة او كمية المبيعات او المشتريات.

هـ ـ حجم الاموال المستثمرة.

---

(١) غانم فنجان موسى، «كفاية وظائف الادارة الصناعية المعاصرة» (مجلة البحـوث الاداريـة والاقتصـاديـة حزيران ١٩٧٩) السنة السابعة ـ العدد الاول، ص ص: ٢١٤ ـ ٢١٦.

(١) د. احمد فؤاد عبدالخالق ـ المحاسبه ونظم المعلومات، (القاهرة: دار الانسان، ١٩٧٦)، ص٣٧.

وقد ادى النمو في حجم المنظمات الى احداث تغييرات كبيرة في هياكلها التنظيمية وفي نوع العلاقات الداخلية فيها كما ادى الى التأثير في حجم ونوع المشكلات التي تواجهها الادارة وتطلب كذلك كميات كبيرة ومتنوعة من المعلومات وصولا الى تحقيق التنسيق المطلوب بين اجزاء المنظمة الواحدة من جهة وبين المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل ضمن اطارها(٢) من جهة اخرى.

مشكلات الادارة في الدول النامية

اسفرت الجهود الكبيرة المتواصلة في العلوم الادارية عن وضع مجموعة كبيرة من القواعد والنظم والمبادىء الادارية التي يساعد تطبيقها على تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمنظمات.

وقد استطاعت الادارة في الدول المتقدمة تحقيق الكفاية المطلوبة لانها تمكنت من فهم واستيعاب تلك المبادىء والقواعد والنظم اولا والتزمت بتطبيقها ثانيا.

الا ان الادارة في الدول النامية ما زالت تواجه مشكلات وصعوبات في فهم وتطبيق تلك القواعد والمبادىء والنظم بسبب التخلف العلمي والتقني والاقتصادي والثقافي والاجتماعي الذي ادى الى وجود العديد من العوامل المضادة لهذه الاتجاهات الحديثة في الادارة ولذلك فأن مقدرتها الانتاجية متدنية، ومن تلك العوامل ما يأتي:

١ . يتم اختيار القيادات الادارية للمنظمات على اساس فني بحت في معظم الحالات فمثلا من يعين مديرا لمستشفى يشترط ان يكون من ذوي المهن الطبية ويكون في الغالب الاعم طبيباً، ومن يعين مديرا لمنشأة صناعية يكون مهندساً وهكذا الحال بالنسبة لبقية المنظمات وهؤلاء لا يمتلكون المؤهل والخبرة

(٢) غانم فنجان موسى «مشاكل ومعالجات في العلاقة بين الادارة والقوى العاملة».
(المعهد العربي: مجلة دراسات عالمية ١٩٨١)، العدد العاشر، ص: ٤١.

المطلوبة في ادارة الاعمال .

٢ . يتم اختيار وتعيين الافراد العاملين على اساس قائم على اعتبارات معينة وليس على اساس قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

٣ . يخضع العاملون في المنظمات لمجموعة كبيرة من الضغوط وبشكل مستمر لتوجيه قراراتهم بعيداً عن الموضوعية بسبب ارتباطاتهم وعلاقاتهم المتشعبة .

٤ . يتعذر تطبيق النظام الذي يستقر الرأي عليه بسبب عدم استعداد الافراد للالتزام بالنظام وسعيهم لمخالفته اذا وضع موضوع التطبيق لاسباب عديدة .

٥ . تتحدد رواتب العاملين في معظم الوظائف على اساس المؤهل العلمي ولا ترتبط بالجهد وطبيعة العمل وكفاية الاداء .

٦ . تسبب النقل اللاعلمي للتكنولوجيا في ضياع الكثير من فرص تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد المتاحة .

٧ . نقص الاطر الفنية والادارية المؤهلة لانجاز الاعمال في جميع المنظمات . فضلا عن عدم توافر الظروف الملائمة التي تمكن المتاح من تلك الاطر من تقديم افضل اداء ممكن .

٨ . نقص البيانات والمعلومات وعدم دقة المتوفر منها اثر في كفاية الأدارة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقويم الاداء .

٩ . يتم تقويم اداء العاملين على اسس بعيدة عن الموضوعية في معظم الحالات وقد تسبب ذلك في وقوع مشكلات عديدة بين الادارة والعاملين وادى الى ظهور حالات الاحباط بين صفوف العاملين .

١٠ . يطالب العاملون دائماً بالحصول على المكاسب بغض النظر عما يقدمونه من خدمات او اعمال يقومون بها .

١١ . تعاني معظم الدول النامية من نقص الموارد المالية المتاحة لها زيادة على ان المتاح من الموارد المالية مستخدم بصورة غير اقتصادية .

الفصل الثاني
ادارة الموارد البشرية

المقدمـــة :

اولا : اهمية الموارد البشرية
ثانيا : تعريف ادارة الموارد البشرية
ثالثا : اهداف ادارة الموارد البشرية
رابعا : وظائف ادارة الموارد البشرية
خامسا : مشكلات ادارة الموارد البشرية

الفصل الثاني
ادارة الموارد البشرية

المقدمـــة

يعـد الانســان غاية ووسيلة للتطور العلمي والتقني والاجتماعي والاقتصادي ولهذا اخذت جميع المنظمات في مختلف الانظمة الاقتصادية والسياسية بالاهتمام بالافراد العاملين خاصة بعد ان ادركت الادارة فيها ان العاملين ثروة بشرية انتاجية يمثلون اهم المـوارد المتـاحـة لهـا للانتـاج لانهم المـازج والمـوجـه لباقي عوامل الانتـاج، كمـا انهم المحرك الاساس والعنصر الفعال بين تلك العوامل، ويسعون الى تحقيق طموح ت واهداف متعددة من خلال العمل.

زيـادة على ذلـك اثبتت جميـع الدراسات ان الكفاية الأنتاجية للمنظمات لا تعتمـد على التكنـولـوجيا التي تستخدمها في عملياتها فحسب وانما تعتمد الى حد كبير على كفاية الموارد البشرية ورغبتها في العمل.

ويؤكـــد كل ما تقـــدم ان على الادارة في جميـع المنظمـات ان تعمـل على توظيف المـوارد البشـريـة على اســاس انســاني واقتصــادي لكي تتمكن من تحقيق الاهـداف التي تسعى اليهـا بجـدارة وتمكن العـاملين ايضـا من تحقيق اهدافهم. ولهـذا عليهـا ان توفـر لهم الظـروف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تسهم في المحـــافظـة عليهم صحيـا واجتمـاعيـا ونفسيـا من كل ما قد يعطـل طاقاتهم او يؤثر في رغبتهم واندفاعهم للعمل. كما تقع على الادارة ايضا مسؤولية

تنميـة مهـارات وخبـرات وقـدرات المـوارد البشـرية باستمرار لكي تصل بمستوى كفايتهم الى تحقيق ما تصبو اليه بكفاية عالية وفي ظروف يسودها التعاون والتفاهم المشترك بينها وبين العاملين.

ويتنـاول هذا الفصـل توضيـح اهمية الموارد البشرية وتعريف ادارة الموارد البشرية واهدافها ووظائفها، وتشخيص مشكلاتها.

اهمية الموارد البشرية

يمكن تلخيص اهمية الموارد البشرية كالاتي:

١- تمثل الموارد البشرية الطاقة الخلاقة المبدعة التي تتولى استثمار الموارد الطبيعية وتقوم بأنتاج السلع والخدمات التي تكفي لاشباع حاجات افراد المجتمع.[١]

٢- يعتمـد تحقيق التقـدم والتطـور العلمي والتقني والثقـافي والاقتصـادي والاجتمـاعي في جميـع المجتمعـات على القدرات والخبرات والمهارات للموارد البشرية فيها، وعلى قدرتها في توظيف تلك الموارد بكفاءة.

٣- ا تمتلك المـوارد البشـريـة طاقـات غيـر محـدودة وان المستثمـر من تلك الطـاقـات مازال حتى الـوقت الحاضر يمثل جزءاً يسيراً جدا، وقد اكد ذلك القرآن الكـريم بشكـل واضـح اذ جاء فيـه (ومـا اوتيتم من العلـم الا قليـلا) ويؤكد هذا أن بأمكـان جميـع المنظمـات وفي مختلف الانظمـة الاقتصـاديـة والسياسية ان تفجر الطـاقـات الكـامنـة للمـوارد البشـرية وتوظيفها في الخلق والابداع من اجل سعادة الجنس البشري ورفاهيته.

٤- ارتفـاع كلفـة المـوارد البشـريـة، فقـد اصبحت كلفـة العمـل في جميع المنظمات تمثل نسبة كبيرة جدا من كلفة انتاج وتوزيع السلع والخدمات.

---

(١) احسان محمد الحسن وفاضل عباس الحسن، المـوارد البشـريـة، الطبعـة الاولى، (بغـداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ١٩٨٢)، ص: (٢).

٥ ـ ندرة الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل والراغبة فيه، فليس من السهل الحصول على تلك الموارد بالكميات والمؤهلات المطلوبة، فضلا عن ذلك فقد ازداد التقادم في الخبرات والمهارات بسبب التطور العلمي والتقني الكبير والسريع الذي يشهده العالم. وقد ادى ذلك الى تعقيد عمليات الحصول على الموارد البشرية الملائمة كما وكيفا، ويتطلب ايضا الاستمرار في تنمية خبرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة من اجل الارتقاء بكفايتها وتحقيق افضل المردودات الاقتصادية والاجتماعية من خلال اعداد مختلف برامج التدريب وتنفيذها لتنمية الموارد البشرية.

٦ـ تنامي الوعي السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي لدى الافراد، وتأسيس النقابات والجمعيات والاتحادات والاحزاب السياسية والتجمعات المهنية المختلفة و تعاظم دورها في الدفاع عن حقوق اعضائها ومصالحهم جعل من غير الممكن ان تقوم المنظمات بمصادرة حرية العاملين فيها، او ان تتخذ بحقهم ما تشاءمن القرارات مقابل الرواتب والاجورالتي تدفعها لهم او نضير الخدمات التي تقدمها لهم. بل اضحى التوسع في تقديم الخدمات للعاملين وتوفير الظروف الاقتصادية الملائمة لهم ضرورة اجتماعية وانسانية واقتصادية انطلاقا من اهمّيتها البالغة في تحقيق اهداف الادارة والعاملين بجدارة، لذلك اصبح من بين مسؤوليات الادارة في العصر الحديث تحقيق اهداف العاملين ايضا [١].

٧ـ اخذت الحكومات في جميع اقطار العالم تتدخل بنسب مختلفة في تنظيم العلاقات بين الادارة والعاملين، وتقوم بأصدار القوانين والتعليمات التي تحدد فيها الرواتب والاجور وساعات العمل والخدمات التي تقدم للعاملين، وقد توسعت بعض الحكومات في هذا الصدد فاكدت ضرورة مشاركة العاملين في الادارة وفي اتخاذ القرارات.

---

(١) Sawl W.Gelleman,
The Management of Humen Resources.
N.Y.; The Dryden Press 1976), p p. 1-1٢

٨ـ اثبتت التطورات التي حدثت في العلوم التي تتناول دراسة سلوك ودوافع الفرد والجماعات ودراسة اثر الجوانب النفسية والسلوكية في انتاجية العمل، ومنها علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الاداري. ان رغبة العاملين بالعمل وانتماءهم سيزداد وان قدرتهم الانتاجية ستتطور بصورة عامة حين تقوم الادارة بتوفير الظروف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والصحية الملائمة، وتقوم بتطبيق الاساليب الانسانية في ادارة الموارد البشرية، وسيسهم كل ذلك في تمكين الأدارة من تحقيق الأهداف التي تسعى اليها بكفاية عالية.

تعريف ادارة الموارد البشرية

وردت في الادبيات المتعلقة بادارة الموارد البشرية عدة تعاريف، ومن خلالها يمكن ان تعرف ادارة الموار البشرية بأنها ذلك الجزء من الادارة الذي يتعلق بالموارد البشرية وبعلاقاتها داخل المنظمات، وينصب اهتمامها اساسا على وضع وتطبيق جميع السياسات التي تستهدف تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد البشرية المتاحة، وصولا للاهداف المطلوبة.

اهداف ادارة الموارد البشرية

لا يوجد اتفاق عام حول طبيعة اهداف ادارة الموارد البشرية في المنظمات، ويعود سبب الاختلاف الى ان هذه الاهداف تتحدد في ضوء اعتبارات انسانية واقتصادية واجتماعية، ويعتمد تحديدها ايضا على التطور الثقافي والعلمي والتقني، كما تسهم خبرة الادارة ورغبتها بقدر كبير في تحديد هذه الاهداف.
ويمكن القول ان الاهداف الرئيسة لادارة الموارد البشرية هي:

١ـ تحقيق التوظيف الافضل لطاقات الموارد البشرية المتاحة.

٢ـ تحقيق اهداف العاملين طالما كانت تلك الاهداف معقولة وعادلة.

٣ـ كسب رضا العاملين والمحافظة عليهم واقامة علاقات طيبة معهم.
٤ـ تنمية الشعور لدى العاملين باهمية تحقيق اهداف المنظمة.
٥ـ تحقيق التعاون المتبادل بين الادارة والعاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض.

وينعين على الادارة وهي تسعى للوصول الى تلك الاداف، ان تحقق موازنة بين هدفين اسياسين هما: سعادة العاملين من خلال تحقيق اهدافهم، وتحقيق التوظيف الافضل لطاقاتهم لكي لا يطغى احد هذين الهدفين على الآخر.

وظائف ادارة الموارد البشرية

يتطلب تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات من خلال ادارة الموارد البشرية القيام بعدة وظائف، ولابد من التوكيد انه لايوجد اجماع في ادبيات ادارة الموارد البشرية على وظائف محددة لادارة الموارد البشرية في جميع المنظمات، نظر الاختلافات الموجودة بين المنظمات من حيث طبيعة وحجم الانشطة التي تقوم بها، وعدد العاملين فيها، وتباين الامكانات المالية المتاحة لها، واختلاف وجهات النظر لطبيعة العلاقات بين الادارة والعاملين. ومع ذلك نجد ان هناك شبه اتفاق على ان ادارة الموارد البشرية تقوم بمجموعتين من الوظائف الادارية والوظائف التشغيلية.

١ ـ الوظائف الادارية

تتضمن هذه الوظائف مايأتي:

أ ـ التخطيط :

تزداد اهمية التخطيط في جميع المنظمات كلما ازدادت البيئة (الداخلية والخارجية) تعقيدا وتعددت المشكلات وتضاربت الاهداف والطموحات، ذلك لان التخطيط يتناول تحديد الاهداف والنتائج المتوقعة من تنفيذ الاعمال، ويحدد المستلزمات البشرية والمالية والمادية اللازمة لبلوغ تلك الاهداف، ومن الواضح جدا ان عملية التخطيط تسهم في تحديد المستلزمات وكمياتها ومواعيد الحاجة اليها وتحديد كلفتها ومصادر الحصول عليها.

ويعرف التخطيط بعدة تعاريف منها انه اتخاذ قرار مسبق لما يزمع القيام به وهو اختيار البديل او البدائل التي تسهم في تحقيق افضل توظيف ممكن لعوامل الانتاج المتاحة ومحاولة تسيير الاحداث المستقبلية بالاتجاه الذي يساعد الادارة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة[١].

وتأسيسا على ماتقدم فأن التخطيط يصبح ضرورة اساسية لاغنى عنها في جميع المنظمات، وانه وظيفة يمارسها كل المدراء في مختلف المستويات وفي مختلف التخصصات باعتباره اسلوبا علميا يمكنهم من رسم الصورة التي ستكون عليها النتائج المتوقعة في المستقبل للاعمال المناطة بهم. ولذلك فأن التخطيط عمل ذهني شاق ومضن ويتطلب قدرة ومهارة كبيرة في التحليل والتفكير والتنبؤ بالاهداف والمواقف والمشكلات المحتملة من اجل اتخاذ القرارات المناسبة، ولهذا فان عملية التخطيط تتم وفقا للمراحل الاتية :[٢]

---

(١) Harold Koontz and Cyril O'Donnel, Management - A System Contingency (New York: McGraw - Hill Co.,1976), P.130

Ednuin & Flippo, Principles of Personnel Mnagement, 3rd ed. (New York, McGraw - Hill Co.,1971), p.76

- تحديد المشكلة ومعرفة ابعادها والعناصر المرتبطة بها والتي تتأثر وتؤثر بها.
- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة ودراستها وتحليلها.
- تحديدالبدائل المتاحة للوصول للاهداف المطلوبة.
- اختيار البديل الافضل.
- اتخاذ قرار بتنفيذ البديل الذي تم اختياره.
- متابعة التنفيذ وتقويم النتائج وتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات لتصحيح الانحرافات.

وينصب اهتمام وظيفة التخطيط في ادارة البشرية في المنظمات اساسا على تحديد الاهداف المتوقعة من توظيف تلك الموارد وتحديد الاعمال التي يتعين القيام بها من اجل الوصول الى تلك الاهداف وتتضمن عملية التخطيط وضع السياسات والاجراءات والاساليب والقواعد التي تحكم جميع الانشطة المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية واستثمار طاقاتها، وتنمية خبراتها ومهاراتها، وحمايتها من الاصابات والامراض المهنية التي تعطل طاقاتها، وكذلك توفير جميع الظروف التي تسهم في زيادة رغبتها واندفاعها للعمل، وحل المشكلات النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تسبب لها الاحباط او تعطل طاقاتها اوتحدث صراعا او خلافات بينها وبين الادارة.

يظهر مما تقدم ان عمليات التخطيط في ادارة الموارد البشرية تساعد على تحقيق ما يأتي:
- يسهم التخطيط من خلال تحديد الاهداف المطلوبة، في تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد البشرية.
يحقق التخطيط من خلال تحديد البدائل المتاحة خفضا كبيرا في النفقات، واقتصادا واضحا في الوقت والجهد.[٣]

---

(٣) خليل الشماع وآخرون، مصدر سابق، ص٨٥.

ـ يوفـر التخطيـط اطـارا كميـا ونوعيا من خلال تحديد المعايير والمقاييس، لتقويم اداء العـاملين ولـرقـابة تنفيذ الاعمال التي تقوم بها الادارات المختلفة في المنظمة وعليه فأن كفاية عمليات الرقابة تعتمد الى حد كبير على كفاية عمليات التخطيط.

ـ يساعد التخطيط من خلال النظرة الشمولية التي تعتمد في صياغة الاهداف، في تحقيق التكامل والتنسيق بين جهود الموارد البشرية، ويسهم في تحديد الاساليب التي تساعد على تنمية روح التعاون والمبادرة.

ـ يمكن من خلال النظــرة المستقبليـة في عمليـات التخطيـط التنبؤ بالمشكـلات والاعداد لمواجهتها بجدارة.

ب ـ التنظيم:

يعـرف التنظيم بعـدة تعـاريف منهـا: التنظيم عمليـة تتعلق بتقسيم وتجميع الاعمـال المطلوب القيـام بها بوظائف معينة ثم تحديد العلاقات بين الافراد الذين يشغلون هذه الوظائف[1]. ويعرف ايضاً بانه عملية تحديد العمل المتوقع اداؤه من كل فرد في المنظمـة وتحـديـد العـلاقـات بين الافـراد العـاملين، بهدف ان تكون جهودهم اكثر كفاية في تحقيق الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها.[2]

يظهـر من التعـاريف السابقة ان التنظيم هو الوظيفة الادارية الثانية، فبعد ان يتم من خلال وظيفــة التخطيـط تحـديـد الاهـداف التي يتعين على ادارة المـوارد البشرية تحقيقها لابد من خلق التنظيم الاداري القادر على تجميع طاقات الموارد البشـريـة وتحـديـد الـوظـائف التي يتعين عليهـا القيـام بهـا، وتحـديد مسؤوليات وصلاحيات شاغلي تلك الوظائف وعلاقاتهم مع الادارة ومع بعضهم بعضا.

وقد اثبتت الدراسات المختلفة ان قدرة الفرد في اداء الاعمال المطلوبة تتأثر

---

(١) سيد محمود الهواري، التنظيم، (الظاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٨٥)، ص٢٣.

(٢) Brown Alvin, Organization (New York: McGraw - Hill Co.,1977), p.54

الى حد كبير بدرجة الكفاية في الجوانب التنظيمية في العمل التي تتعلق بتحديد العمل المطلوب منه ومسؤولياته وصلاحياته، والشخص المسؤول عنه، وما يجب عليه القيام به في الحالات الطارئة عند غياب المسؤول عن ذلك العمل، وكيف ولمن يقدم البيانات والمعلومات، وماهي علاقاته بالادارة وبالآخرين. لهذا فأن خلق مناخ تنظيمي ملائم يصبح مسألة في غاية الضرورة من اجل تحقيق الاهداف المحدده بكفاية وتحقيق التعاون والتكامل والتنسيق بين الموارد البشرية والادارة، وتنمية العلاقات فيما بينهما. كما ان التنظيم الجيد للموارد البشرية يساعد في نفس الوقت على تحقيق خفض في نفقات العمل ولابد من توكيد حقيقتين في غاية الاهمية:

احداها: عدم وجود اطار تنظيمي مثالي لادارة الموارد البشرية يمكن ان يكون صالحا للتطبيق من قبل جميع المنظمات، وفي جميع الاوقات، وذلك لان الهيكل التنظيمي انما يتحدد في ضوء اهدافها ووظائفها وطبيعة الظروف والمتغيرات التي تحكم عملها، وحجم الاعمال التي تقوم بها، وكفاءة العاملين فيها.

زيادة على ذلك أن عملية التنظيم لابد ان تكون عملية مستمرة ومرنة بحيث يمكن تغيير الهيكل التنظيمي كلما حدثت تغييرات على الاهداف اوكلما استجدت ظروف ومتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تستوجب تطوير الهيكل التنظيمي ليكون ملائما لاستيعاب تلك التطورات.

والاخرى: ان المشكلات التنظيمية المتعلقة بادارة الموارد البشرية في العصر الحديث أضحت معقدة في المنظمات التي تمارس اعمالا في اقطار مختلفة من حيث انظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومتباينة في درجة التطور العلمي والتقني، وذلك لاسباب عديدة اهمها تعدد انواع الالتزامات التي يتعين عليها الوفاء بها، وتزايد احتمالات التناقض والتضارب في الاهداف والمصالح والرغبات.

جـ ـ القيادة :

تعـرف القيـادة بعـدة تعـاريف منها : انها «القدرة على التأثير على شخص او مجمـوعـة اشخـاص وتـوجيههم وتحفيـزهم للقيـام بالاعمـال المطلوبـة لتحقيق الاهـداف» والقـائـد هو «الشخص الـذي يوجـه ويحفـز افراد المجموعة المسؤول عنهم لتحقيق الاهـداف»[1] ويحـدد دور كل واحـد منهم وينسق العـلاقـات فيمـا بينهـم ، ويحافظ على ديمومة المجموعة ووحدتها باستمرار.

وقـد اثبتت الـدراسـات المختلفـة ان التخطيط الجيد والتنظيم الافضل غير كفيلين بقيـام الافـراد بالاعمـال المكلفين بهـا بالشكـل المطلوب تلقائيا مالم تتوفر قيـادة قادرة على اصـدار الاوامـر والتعليمـات والتـوجيهـات للافـراد وتتولى تنسيق جهـودهم وتنظيم العـلاقـات بينهم وتستميلهم لحب العمـل وتحفزهم لبذل افضل الجهود لتحقيق الاهداف وفق منظور انساني.

وتزداد الحاجة الى القيادة الكفوءة والمؤثرة بشكل فعال بالاخرين كلما ازداد عدد الافـراد العـاملين وتعـددت اراؤهم وطمـوحـاتهم وتبـاينت الاسـاليب التي يستخـدمـونها في تحقيق الاهداف وكلما تعقدت المشكلات الانسانية في العمل ، وذلك لان القيادة تؤثر في :

١ ـ كفاءة العاملين في تنفيذ الاعمال.

٢ ـ معنويات العاملين ومشاعرهم اتجاه العمل والادارة ، ودرجة رضاهم عن ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.

٣ ـ تخفيض نفقـات العمـل من خلال زيـادة الاستمرار بالعمل وتقليص عدد حالات الغياب وتقليل الشكاوي والتظلمات والتوتر في المشاعر والعداء بين الادارة والعاملين.

---

(١) H-T-grahan, Human Resoures Management, (London; Mac donland & Evans Ltd., 1974), p.82

ويتعين على القيادة من اجل تحقيق ما تقدم اقامة علاقات طيبة مع من تتولى امر قيادتهم، والاهتمام بهم وتمكينهم من تحقيق اهدافهم، وان تناقش مشكلات العمل والخطط والاهداف معهم بأستمرار، وان تأخذ بمقترحاتهم، وان توجج فيهم روح التحدي والمبادرة والمنافسة مع انفسهم ومع الآخرين، وان تخلق فيهم الرغبة لتحمل المسؤولية من خلال زيادة الثقة بقدرتهم على القيام بالاعمال المطلوبة وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من القيام بتلك الاعمال.[1]

ان الافراد حينما يؤمنون بقدرة القيادة فانهم يتفانون من اجلها ويحافظون عليها ويعملون كل ما في وسعهم لتحقيق الاهداف المشتركة، ولهذا يتعين على القيادة ان تبتعد عن التحيز في معاملتها للافراد، وان لا تكلفهم مالا طاقة لهم به، وان تعمل على حل مشكلاتهم، وتطور قابلياتهم، وان تستخدم سلطتها في العقاب والثواب بشكل عادل.

ويرى البعض ان من يتولى قيادة الآخرين لابد ان يكون متفردا بخصائص منها: ان يكون مستوى ذكائه اعلى من مستوى ذكاء اتباعه، ويتصف بالاتزان العاطفي والنضج العقلي ويكون موضوعيا وطموحا وصادقا وذا شخصية قوية ومؤثرة في الآخرين، وان يكون مستوى انجازه اعلى من مستوى انجاز اتباعه، وقادرا على فهم مشكلات الاخرين، وله الرغبة بمساعدة الاخرين وقيادتهم. وان يترجم المبادىء الانسانية التي يؤمن بها الى عمل وتظهر في ممارساته وسلوكه.

---

(١) د. محمد ماهر علبش،
ادارة الموارد البشرية
(الكويت، وكالة المطبوعات - بلا)، ص: ١٩٧.

وتأسيساً على ما تقدم، تعد وظيفة القيادة من الوظائف الادارية المعقدة في ادارة الموارد البشرية، لانها تتعلق بتوجيه العنصر البشري والتأثير في سلوك الافراد وتوجيههم للقيام بالاعمال معينة، وبالتالي التأثير في كفاءتهم ومعنوياتهم ومشاعرهم وطموحاتهم.

فضلاً عن ذلك فأن القيادة تتآثر بسلوك التابعين لها وقيمهم. وقد لخص ذلك الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) في حديثه الشريف (كيفما تكونوا يولَّ عليكم) ويؤكد هذا ان هناك تأثيراً متبادلاً بين القيادة والتابعين لها.

د ـ الرقابة:

ان وضع الخطط وبرامج العمل وتحديد السياسات وضع التعليمات والاجراءات التي يتعين تطبيقها عند التنفيذ، وكذلك تحديد المسؤوليات والصلاحيات للعاملين وتعيين دور كل منهم في تحقيق الاهداف، وتحديد علاقاتهم مع الادارة، لا يضمن بالضرورة قيام الافراد بتنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف بالكفاية المطلوبة، وذلك لاسباب عديدة بعضها يتعلق بالافراد، وبعضها الآخر بتغيير ظروف العمل في المنظمة اثناء التنفيذ، او لاسباب وعوامل تتعلق بتغير الظروف الاقتصادية او الاجتماعية او السياسية او غيرها من العوامل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وتبرز ضرورة القيام بوظيفة الرقابة من خلال دورها في التأكد من ان تنفيذ الاعمال من قبل العاملين يتم وفقا للخطط المحددة مسبقا، وتأشير الانحرافات التي تحصل في التنفيذ عن الاطار او الحدود التي بينتها تلك الخطط. ويتم ذلك من خلال قياس النتائج المتحققة وموازنتها بالنتائج او الاهداف المتوقعة من الموارد البشرية وتحديد الانحرافات التي تحصل في الكمية او النوعية او الكلفة او المدة المحددة للتنفيذ ومعرفة اسباب حصول تلك الانحرافات، وتشخيص الاجراءات التي يتعين القيام بها من اجل تجاوز الانحرافات السلبية في المستقبل

او تقليل اثارها كلما كان ذلك ممكنا، وكذلك تعميق الحالات الايجابية[1] وتستهدف الرقابة في ادارة البشرية في المنظمات بصورة عامة معرفة مدى كفاية تخطيط وتنفيذ الاعمال المتعلقة بما يأتي:

- تخطيط الموارد البشريه
- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتطوير.
- الرواتب والاجور والمكافآت.
- السلامة الصناعية.
- تقديم الخدمات.
- الاساليب التي تنظم علاقة العاملين بالادارة وبعضهم ببعض.

ويتطلب القيام بوظيفة الرقابة بالشكل المطلوب ما يأتي:

(١) - اعداد الخطط التي تبين الاهداف والنتائج المتوقعه من الموارد البشرية

(٢) - وضع المقاييس التي تستخدم في قياس النتائج المتحققة من التنفيذ، ويمكن من خلال هذه المقاييس معرفة كمية ونوعية العمل الذي تم تنفيذه وكلفة التنفيذ ومدته، وكذلك يمكن قياس درجة رضا العاملين، ومدى التزامهم بتنفيذ الخطط والتعليمات وكذلك يمكن من خلال تلك المقاييس تحديد درجة الانسجام والتعاون بين الاداره والعاملين، وبين العاملين بعضهم مع بعض.

(٣) - قياس النتائج المتحققة بشكل موضوعي.

(٤) - مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المتوقعة.

(٥) - تحديد انحرافات التنفيذ عن المخطط.

(٦) - تحديد اسباب الانحرافات.

(٧) - وضع وتنفيذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات السلبية.

---

(١) ايرل بوسنريح، مقدمة في الادارة، ترجمة علي السلمي (القاهرة: مكتبة النهضة العربية، ١٩٧٥)، ص٤٤٩

- متابعة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات.

ولابد من التوكد أن عملية الرقابة يجب ان تتم بشكل انساني الهدف منه تصحيح الانحرافات وليس تصيد الاخطاء. ويتعين على الادارة ان تمارس هذه الوظيفة بمرونة وحسب الموقف وطبيعة الخطأ وحجمه والاضرار التي يسببها، مع مراعاة الاختلاف في طبيعة سلوك العاملين الذي تقوم الادارة بمراقبتهم خلال تنفيدهم للاعمال المكلفين بها.

٢ - الوظائف التشغيلية

تتضمن هذه الوظائف ما يأتي:

أ - تخطيط الموارد البشرية، وتتناول هذه الوظيفة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتبين اعداد وتخصصات الافراد المطلوبين لاداء الاعمال بكفاءة عالية.

ب - تحليل وتوصيف الوظائف، وينصب الاهتمام في هذه الوظيفة على تحديد معالم كل وظيفة في المنظمة، فيتم من خلالها تحديد مسؤوليات وصلاحيات شاغل الوظيفة والخصائص والمؤهلات والخبرات والمهارات المطلوب توافرها فيه، كما تبين القدرات البدنية والنفسية المطلوبة، وتحدد ظروف العمل والرواتب والاجور والخدمات التي تقدم لشاغل الوظيفة.

حـ - وظيفة الاختيار والتعيين، وتختص هذه الوظيفة بتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية والاتصال بها والعمل على اكتشاف واجتذاب الموارد البشرية المطلوبة، والمفاضلة فيما بينها بهدف تعيين المناسب من الافراد.

د - تدريب وتنمية الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة اساسا بكل ما يتعلق بتدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية بهدف تمكينها من اداء الاعمال المطلوبة منها بكفاية عالية.

هـ- مكافأة الموادر البشرية : وتُعنى هذه الوظيفة بتحديد الرواتب والاجور التي تدفع للموارد البشرية مقابل الاعمال التي تقوم بها.

و- وظيفة الترقية والنقل : وتتضمن هذه الوظيفة تنظيم كل ما يتعلق بشؤون الترقية والنقل وفقا لمتطلبات العمل.

ز-، وظيفة الانضباط في العمل : تهتم هذه الوظيفة بمتابعة ـ الالتزام بتطبيق القواعد والانظمة والتعليمات خلال العمل.

ح- صيانة ورعاية الموارد البشرية : تتناول هذه الوظيفة تنفيذ جميع السياسات التي تسهم في المحافظة على الموارد البشرية من اصابات العمل والامراض المهنية وكذلك تقديم الخدمات التي تساعد على توفير الظروف الاجتماعية والنفسية الملائمة لتفجير طاقات الموارد البشرية.

ط- الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات : تستهدف هذه الوظيفة الاحتفاظ بسجلات منظمة عن الموارد البشرية يمكن من خلالها الحصول على البيانات والمعلومات عن هذه الموارد في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبأقل كلفة ممكنة.

ي- اعداد البحوث والدراسات : ازداد الاهتمام بوظيفة اعداد البحوث والدراسات التي تتناول مختلف الجوانب المتعلقة بادارة الموارد البشرية انطلاقا من اهمية تحقيق التوظيف الافضل لتلك الموارد وزيادة تفاعلها مع الادارة، ومن ضرورة تطبيق افضل الاساليب التي تحقق اهداف الادارة واهداف تلك الموارد البشرية في الوقت نفسه.

ك- تقويم اداء العاملين : تتضمن هذه الوظيفة جميع الانشطة المتعلقة بتحديد المقاييس التي تستخدم في قياس اداء العاملين، وتحديد كمية الاداء الفعلي ونوعيته، وموازنته بالاداء المتوقع، ومعرفة الانحرافات، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع تكرارها في المستقبل.

مشكلات ادارة الموارد البشرية :

ادى التطور العلمي والتقني والثقافي والاجتماعي والاقتصادي الذي يشهده

العالم منذ بداية الثورة الصناعية بشكل مضطرد. الى توظيف اعداد هائلة من الافراد في جميع المنظمات، وفرض على الادارة التزامات عديد تجاه العاملين، الامر الذي جعل ادارة الموارد البشرية تواجه تحديات معقدة ومشكلات كبيرة، منها ما يأتي:

١ ـ اصبح من غير الممكن، في جميع الحالات، تطبيق الاساليب التقليدية القائمة على اساس ان الرواتب والاجور هي الدافع والمحفز الوحيد للعمل، وهي التي تؤثر في رغبة وكفاية الموارد البشرية وذلك لان هذه الاساليب تجاهلت ان هناك دوافع ورغبات اخرى تحددها الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية تؤثر في كفاية ورغبة الموارد البشرية في العمل وتحدد اطار العلاقات بين الادارة والعاملين وبين العاملين وبعضهم ببعض.

٢ـ تؤكد جميع الدراسات ان اهداف العاملين ورغباتهم وطموحاتهم وحاجاتهم ليست ثابتة وانما تتغير بأستمرار. ولهذا فأن على الادارة ان تواكب تلك التغيرات من أجل ان تحدد الحوافز والاساليب والعوامل التي يمكن ان تكون اكثر تأثيرا في تحفيز العاملين للعمل وزيادة رغبتهم في الاستقرار فيه والانتماء الى المنظمة.

٣ـ تزايد حدة المنافسة بين المنظمات للحصول على الاطر الفنية والادارية المؤهلة للقيام بالاعمال المختلفة بالكفاية المطلوبة

٤ ـ تعدد التزامات الادارة تجاه العاملين زيادة على ارتفاع كلفة تلك الالتزامات بسبب التدخل الواسع من قبل الدولة والنقابات والاتحادات والجمعيات والاحزاب السياسية وغيرها من الجهات الاخرى التي تهتم بسعادة ورفاهية العاملين والمحافظة عليهم خلال العمل.

٥ ـ ظهور حالات حادة من الصراع بين الادارة والعاملين سببها التناقض في الاهداف والطموحات فيما بينهما. وقد تسببت تلك الحالات في احداث اضرار اقتصادية ومعنوية ليس للمنظمات فحسب وانما امتدت اثارها السلبية الى العاملين

والمجتمع ايضا نتيجة عدم توظيف الصراعات بشكل ايجابي.

٦ - اضحت ادارة المـوارد البشـرية تتطلب مهارات وخبرات متعددة ومعرفة واسعة بالعلوم السلوكية والاجتماعية والاقتصادية والادارية.

٧ - يتطلع العـاملون الى تحقيق مستـوى معيشـة افضـل وسـاعـات عمل اقل على حساب المنظمات في بعض الحالات.

الخلاصـــة :

يُميّـز العصـر الحديث بوجود المنظمات العملاقة التي تقوم بمعظم الاعمال الكبيـرة المتعلقـة بانتـاج وتوزيع السلع والخدمات التي تطلب توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ضخمة ، ولهذا فأن هذه المنظمات تمثل وحدات فنية واجتماعية تقوم باستخدام عوامل الانتاج المتاحة لها للوصول الى اهداف محددة .

وتعـد المنظمـات وحـدات فنيـة لانهـا تضم العـديد من الاجهزة والادوات وتستخـدم وسـائـل وطـرقـاً تقنيـة وفنيـة مختلفة في انجاز الاعمال ، كما انها تمثل وحـدات اجتمـاعيـة لانهـا تتألف من اعـداد كبيرة من الافراد الذين يقومون بتوجيه ومـزج عوامـل الانتـاج وتحـويلهـا الى سلع وخـدمات مقابل ما يحصلون عليه من رواتب واجـور وخـدمـات ، وخـلال عملهم يقيمـون علاقـات متعددة بينهم وبين الادارة وبعضهم مع بعض لاسباب تتعلق بالعمل او نتيجة لاهتماماتهم الشخصية .

وقـد ازداد الاهتمـام بأدارة المـوارد البشـرية في المنظمـات نتيجة للاهمية البـالغـة التي تكتسبهـا في تنسيق وتـوجيـه اعـداد كبيرة من العاملين وتحفزهم نحو تحقيق اهـداف معينـة وتنظيم العـلاقـات فيما بين العاملين والادارة وبين العاملين بعضهم مع بعض ، على الرغم من تزايد المشكلات بسبب الاختلاف في الاهداف والاراء والاهتمـامـات بين الادارة والعـاملين وبين العـاملين انفسهم ، ولهـذا استحـدثت في معظم المنظمـات ادارة تعنى بتنظيم شؤون العـاملين وفق اسس علميـة متطـورة وصولاً الى تطوير انتاجية العمل وتمكين العاملين من الوصول الى الاهداف التي يسعون اليها من خلال العمل في الوقت ذاته .

الفصل الثالث
ادارة الصراع

المقدمـــة

اولا : تعريف الصراع
ثانيا : اسباب الصراع في المنظمات
ثالثا : ايجابيات الصراع
رابعا : الاثار السلبية للصراع في المنظمات
خامسا : اعراض الصراع في المنظمات
سادسا : انواع الصراع في المنظمات
سابعا : مراحل الصراع
ثامنا : موقف الادارة من الصراع
تاسعا : اساليب مواجهة الصراع في المنظمات

الفصل الثالث
ادارة الصراع

المقدمــة

تعـد المنظمـات تجمعـات انسـانيـة اجتمـاعية تسعى لتحقيق اهداف معينة وتستخدم من اجل بلوغ تلك الاهداف جميع الامكانات البشرية والمادية المتاحة لهـا، وخـلال ممـارستهـا للاعمـال المختلفـة التي تقـوم بهـا يحـدث فيهـا صراع وتفـاعـلات اجتمـاعيـة وسلوكية متعددة سببها التناقضات والاختلافات في اهداف ومـدارك الافـراد العـاملين وقيمهم ومعتقـداتهم احيـانا وفي بعض الحالات يكون بسبب اختـلاف الافـراد في المهن والحـرف والتخصصات. وهناك صراع يحدث بين الاقســام التي يتألف منهــا الهيكـل التنظيمي للمنظمـة سببـه في الغـالب عدم التنسيق في الاهـداف او الاعمـال التي تقـوم بها تلك الاقسام او سوء توزيع عوامل الانتاج فيما بينها.

وتكشف الـدراسـات المعاصرة التي تناولت موضوع الصراع في المنظمات عن وجـود نوع من الصـراع الايجـابي والمفيـد يسهم في تطـويـر عمليات الابداع والخلق والابتكار، وينمي روح التعاون بين الافراد العاملين من جهة وبينهم وبين الادارة من جهـة اخـرى ويساعد على تطوير الكفاية الانتاجية. اما النوع الآخر من الصـراع فيكـون سلبيـاً وضـاراً ويحـول دون تحقيق الاهداف ويتسبب في خفض الكفـايـة الانتـاجيـة للمنظمـات ويكـون سببـاً في فشل المنظمة وعدم قدرتها على الاستمرار في العمل.

ويتنـاول هذا الفصــل تعريف الصراع ويبين اسباب حدوثه في المنظمات، ويحدد انواعه، ويوضح مراحله وايجابياته وسلبياته ويعرض المؤشرات التي يمكن

ان تستخدمها الادارة في تشخيص ومعرفة الصراع ، كما يوضح موقف الادارة وفلسفتها من الصراع ، وصولا لتحديد الستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق افضل النتائج من الاختلافات في الاراء والافكار وفي نفس الوقت مواجهة سلبيات الصراع وتحجيمها او القضاء عليها كلما كان ذلك ممكنا .

تعريف الصراع

يعرف الصراع (Conflict) بأنه الموقف الذي تظهر فيه اختلافات في الاراء والافكار او تناقض بين الاهداف والادراك والاحاسيس والعواطف ويؤدي الى حدوث خصام فيما بين الافراد او داخل الفرد . (١)

ويعرف ايضا بأنه حالة تحصل بين شخصين او اكثر عندما يحاول كل منهم ان يحقق الفوز والحاق الفشل بالطرف الآخر . ان درجة العنف في الصراع تعتمد على درجة الاختلاف بين الاطراف وعلى طبيعة الوسائل المستخدمة من قبل كل منهما لقهر الطرف الآخر والفوز عليه . (٢)

ويعرف الصراع ايضا بأنه نزاع بين شخصين او اكثر سببه اختلاف في الدوافع والرغبات والفعاليات . (٣)

---

(١) Don Hellriegal and Jhon W.Slocum, Organizational Behaviours, 2nd ed., (New York: West Publishing Co.,1979), p.503.

(٢) William G.Scott and T.R. Mitchll, Organization Theory, (Ill,: Richard D. Irwin Inc.,1972),P.189.

(٣) Edgar F.Huse, The Modern Manager, (New York: West Publishing Co., 1979), P.383.

يظهر من دراسة التعاريف المتقدمة ان الصراع يحدث بسبب اختلاف الاهداف والميول والرغبات والاستجابات داخل الفرد او بين اثنين او اكثر من الافراد. وان استمرار الصراع ودرجة العنف فيه تعتمد على حدة التناقض والاختلاف بين الرغبات والاهداف والستراتيجيات والقيم والمعتقدات[1]. لذلك نجد ان هناك صراعات بسيطة تنتهي خلال فترة قصيرة عندما تعود اسبابها الى اختلافات وتناقضات بسيطة. كما يمكن ان نجد هناك صراعاً حاداً وعنيفاً ومدمراً تستمر لمدد طويلة عندما تكون مسبباته اختلافات وتناقضات في الستراتيجيات والايديولوجيات. ويلاحظ بصورة عامة ان كلف هذا النوع من الصراع تكون باهضة لجميع اطراف الصراع ومن امثلة هذا الصراع الحروب سواءاً كانت حروباً اهلية ام حروباً بين الاقطار.[2]

اسباب الصراع في المنظمات

يحدث الصراع في المنظمات لاسباب عديدة منها اختلاف الاهداف او القيم او العادات او السلوك او بسبب المنافسة من اجل الفوز، وهناك صراع سببه المنافسة من اجل الحصول على عوامل الانتاج اللازمة لتحقيق الاهداف. او قد يكون الصراع نتاج اسباب وعوامل تنظيمية ويمكن القول بصورة عامة ان الصراع يحدث في المنظمات نتيجة لواحد او اكثر من الاسباب الآتية:[3]

١ـ يحدث الصراع بين اقسام المنظمة عندما يكون كل قسم من تلك الاقسام ساعياً لتحقيق الاهداف المناطة به حتى لو كان ذلك على حساب الاقسام الاخرى.

(Russel G . Geen , Personality

st . Louis : The C .V . Mosby - 1976) , P.170.) (١)

Samuel Deep Human Relation in Mangement (٢)

Edgar . F . Huse , OP . Cit ., PP . 386 - 387. (٣)

فمثلا نجد ان قسم ادارة المخازن في صراع مع قسم الشؤون المالية وذلك لان قسم ادارة المخازن يحاول تخزين كميات كبيرة من المواد والسلع في حين نجد ان قسم الشؤون المالية يسعى الى تخفيض حجم الاموال المستثمرة في المخزون السلعي الى اقل مستوى ممكن بهدف توفير السيولة النقدية وتوظيف الموارد الماليه المتاحة للمنظمة في مجالات اخرى اكثر فائدة ولذلك نجد صراعاً فيما بينها سببه اختلاف الاهداف.

٢- تكون المنافسة من اجل الحصول على اكبر كمية وافضل نوعية من عوامل الانتاج سببا في وجود الصراع بين الاقسام ذلك لان هذه العوامل محدودة، وقد تكون نادرة في بعض الحالات.

٣- يظهر الصراع بين الافراد بسبب اختلافهم في القيم والعادات والسلوك ووجهات النظر، حيث ينظر كل شخص الى الوجود والمشكلات التي يواجهها والطرق التي يمكن ان يستخدمها في تحقيق اهدافه بشكل يختلف عن الاخرين وسبب هذا الاختلاف يعود الى اختلاف الافراد في مستواهم الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي واختلاف حاجاتهم ورغباتهم تبعا للعمر والجنس والخبرة. كما ان الافراد يختلفون من حيث درجة المرونة في المواقف فهناك بعض من الافراد يتعصب لافكاره ويعتقد بانه هو الصحيح وأن الآخرين على خطأ ولذلك نجده يصر على آرائه او الاساليب التي يستخدمها في حين اننا نعلم ان التعصب للافكار والمبادىء بشكل مطلق يؤدي الى حدوث الصراع.

٤ - تظهر الحاجة الى التخصص واستحداث اقسام يؤدي كل منها عملاً محدداً عندما يكون النشاط الذي تقوم به المنظمة كبيراً ومتنوعاً ومن اجل ان تقوم الاقسام بواجباتها لابد من تنسيق الانشطة والجهود والاعمال التي تمارسها تلك الاقسام بحيث يكون كل قسم في المنظمة على علم بما تؤديه الاقسام الاخرى ولذلك فأن عدم التنسيق يكون سببا في حدوث الصراع والاختلافات بين الاقسام. ولذلك فاذا لم يكن التنسيق بالمستوى المطلوب ازداد الصراع والخلافات بين الاقسام التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنظمة ولابد من التوكيد بان مشكلة التنسيق تكون معقدة في المنظمات الكبيرة التي يعمل فيها العديد من الافراد.

٥ - اخذ الصراع يحدث في المنظمات نتيجة للتطور العلمي والتقني الكبير والسريع الذي يشهده العالم، خاصة عندما تكون فيها مجموعة من الافراد العاملين يؤمنون باهمية التغيير والتطوير ويعملون من اجله وفي الوقت نفسه تكون فيها مجموعة اخرى تقاوم التغيير وتعتقد ان التغيير سيؤثر في مستقبلها الوظيفي والمادي والاجتماعي. كذلك أسهمت التطورات الاقتصادية والعلمية والتقنية في زيادة حدة الصراع على مستوى الفرد، حيث اخذ يتطلع الى مستوى معيشة افضل في وقت ظلت فيه امكاناته المادية محدودة.

٦- تعاني اغلب المنظمات من الصراع الموجود بين المدراء التنفيذين (Line) والاستشاريين (Staff) التي سببها رفض التنفيذين لمقترحات وآراء الاستشاريين. وقد ازدادت هذه الظاهرة نظرا لتزايد الاعتماد على دور الاستشاريين في المنظمات.

٧- يظهر الصراع في المنظمات عندما يكون لدى الرؤوساء والمسؤولين رغبة التسلط والسيطرة على المرؤوسين ولا يمارسون الاساليب الديمقراطية في الادارة واتخاذ القرارات. والمفروض ان تكون العلاقة بين الرؤوساء والمرؤوسين قائمة على اساس الاحترام واستمالة المرؤوسين وحثهم وتحفيزهم للقيام بالاعمال المناطة بهم بثقة واندفاع وليس على اساس الخوف والتهديد لان ذلك يقضي على الشعور بالامان والاطمئنان لدى المرؤوسين على مستقبلهم الوظيفي والمادي.

ايجابيات الصراع

تؤكد جميع الدراسات المعاصرة التي تناولت موضوع الصراع في المنظمات ان كفاية الادارة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها لا تعتمد على قدرتها في استخدام التكنولوجية المتطورة وتوظيف اكفاء الاطر وانما تعتمد ايضا على قدرتها في التكيّف مع التطورات التي تحصل في البيئة المحيطة بها. وكذلك

على قدرتها في استثمار الصراع والتناقضات في وجهات النظر وتوظيفها بكفاية في جميع المجالات التي يمكن ان تسهم في تطوير العملية الانتاجية فيها ولذلك يتعين على الادارة تحويل الصراع الى طاقات مضافة للتطوير والخلق والابداع والابتكار وصولا الى مواكبة التطورات المستمرة في البيئة كيما تتمكن من البقاء والنمو في بيئة تتطور باستمرار وبشكل سريع . ولذلك يتعين على الادارة ان تكون قادرة على التطور اداريا وتنظيميا وتقنيا ، وان تستفيد من كل ماهو جديد وحديث حتى تتجاوز حالات الجمود والركود واللاتطور.

وقد اكد الرسول محمد (ص) اهمية الاختلاف في الرأي الهادف البناء في الحديث الشريف «اختلاف امتي رحمة» ويدل هذا على مدى اهمية الحوار والنقاش وتبادل الافكار والاراء وتوظيفها في خدمة الصالح العام وقد اثبتت الدراسات المعاصرة اهمية هذه النتيجة الايجابية للصراع التي حددها الحديث الشريف حيث اوضحت ان للصراع في المنظمات مزاياه وايجابيات عديدة منها ما يأتي : [1]

١- يسهم الصراع في زيادة درجة التماسك والتقارب وينمي روح التعاون بين الافراد العاملين .

٢- يدفع الصراع الافراد العاملين الى زيادة الجهود وتطوير انتاجية العمل بهدف اثبات صحة الاراء والافكار التي يؤمن بها للآخرون .

٣- يدفع الصراع الى ايجاد بدائل لمواجهة المشكلات ويدفع الافراد والادارة الى ادخال تغييرات في اساليب العمل تنسجم مع التطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

٤- يعمل الصراع على تنمية عمليات الابداع والخلق والابتكار في المنظمات .

٥- يمكن الصراع الادارة من الوقوف على اراء ومشاعر واحاسيس الافراد بخصوص

Anderw I.Dubrin, The Prectice of managerial Psychology, (New York: Pergamen Inc., 1974),P.211.

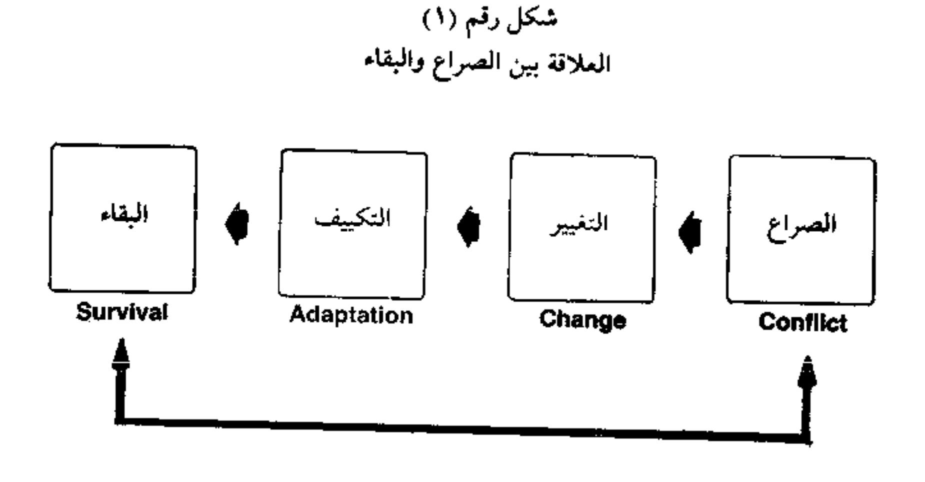
وكذلك William G.Scoft and T.R.Mitchel, Op.Cit., P.189.

مشكـلات العمـل ويسهم في ايجـاد الحلول التي يمكن ان تسـاعـد على تحقيق اهداف الادارة والعاملين .

٦- يسهم الصراع في اكتشاف القيادات الاكثر قدرة على تحقيق الاهداف ومواجهة المواقف والمشكلات المعقدة المختلفة .

ويعـرض المخطـط الاتي اهميـة دور الصـراع في ضمـان بقـاء واستمـرار المنظمـات . كمـا انـه يمكنهـا من النمـو والتطور حيث يظهر منه ان الصراع يدفع الادارة للتغيير الذي من خلاله تتمكن المنظمة من المواءمة والتكييف بهدف ضمان استمرار بقائها ونموها .[1]

شكل رقم (١)
العلاقة بين الصراع والبقاء



١ - stephan P. Rubins , The Administration process
New Jersey : Prentice - Hall Inc . 1976 P . 105 .

الاثار السلبية للصراع في المنظمات

يوجد اتفاق عام ان هناك اثاراً سلبية للصراع بين الافراد بعضهم مع بعض او بين الاقســام في المنظمــات فهـو يؤدي الى تعقيـد المشكـلات ويتسبب في خلق متـاعب كثيـرة لجميـع اطـراف العمليـة الانتـاجيـة ويعمـل على تخفيض الكفـاية الانتاجية ويربك العمل ويصبح من غير الممكن استثمار الجهود والطاقات المتاحة للمنظمات بكفاية وذلك للاسباب الاتية :

١ـ يتسبب الصراع في خلق حالة من التنافر للتعاون بين الافراد بعضهم من بعض وكذلك بين الاقسام

٢ـ يحول الصراع دون تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة .

٣ـ يشغل الصراع الافراد بمشكلات معقدة وامور جانبية لا تعود عليهم بالنفع .

٤ـ تتطلب معــالجــة الصــراعـات تخصيص جزء كبيـر من الامكـانـات المتـاحـة للمنظمات ولذلك فهو يحول دون توظيف الموارد في تطوير وزيادة الانتاجية .

٥ـ تجعـل الافـراد يعـانـون من القلق والاضطراب وتؤثر في قواهم العقلية والبدنية وحالتهم النفسية .

٦ـ يدفع بعض الافراد للقيام باعمال تلحق الضرر بالمنظمة .

اعراض الصراع في المنظمات

يمكن استخدام المؤشرات الآتية في معرفة مدى وجود الصراع في المنظمات[1] :

---

(١) Charles B.Handy,
Understanding Organizations, 3rd ed. (New York: Penguin Book Co.,1985), PP.234-235

١- عدم كفاية التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات بين الاقسام التي يتألف منها الهيكل التنظيمي او بين المجموعات ضمن القسم الواحد وبناء على ذلك قد تجد المجموعة (أ) في القسم لا تعلم بالاعمال التي تقوم بها المجموعة (ب) في نفس القسم ولا تعرف حتى الاهداف التي تسعى لتحقيقها بقية المجموعات الاخرى في القسم نفسه. ان وجود هذه الحالة يكلف المنظمة جهوداً ومبالغ كان يمكن ان تستثمر في مجالات اخرى.

٢- انخفاض الروح المعنوية للافراد العاملين في المنظمة.

٣- يظهر انخفاض في انتاجية المنظمات التي تعاني من وجود صراع سلبي فيها.

٤- وجود العداء بين الاقسام، وكذلك بين الادارة والقوى العاملة، وبين الافراد بعضهم ببعض.

٥- تضارب في التوجيهات والتعليمات والانظمة والاوامر التي توجه للعاملين خلال قيامهم بالاعمال المكلفين بانجازها ويؤدي ذلك في اكثر الحالات الى تناقض في الاوامر التي تصدر لتنفيذ نفس العمل.

٦- تتسم جميع المشكلات بالتعقيد في المنظمات التي تعاني من الصراع السلبي وان معالجة الصراع فيها تتطلب مشاركة اعلى المستويات في المنظمة ويتسبب ذلك في عدم استطاعة الادارة العليا في تلك المنظمات توظيف امكاناتها وخبراتها في الجوانب الاكثر اهمية واستثمارها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.

٧- عدم وجود انسجام بين الافراد العاملين وانعدام العلاقات الاجتماعية. وازدياد المشكلات بينهم.

ويظهر مما تقدم ان على الادارة مسؤولية متابعة هذه الظواهر بهدف تحديد مدى وجود صراع سلبي في المنظمة واتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهته قبل ان يتفاقم ويصبح من المتعذر القضاء عليه.

انواع الصراع في المنظمات

يقدم المتخصصون عدة معايير يمكن ان تستخدم لتحديد نوع الصراع في المنظمات من هذه المعايير ما يأتي :

١ـ انواع الصراع وفقا لمعيار الايجابية .

٢ـ انواعه وفقا لمعيار التنظيم .

٣ـ انواعه وفقا لمعيار التخطيط .

٤ـ انواعه من حيث الاقبال والاحجام .

٥ـ انواع الصراع من حيث المستوى .

١ ـ انواع الصراع وفقا لمعيار الايجابية

يمكن تقسيم الصراع الذي يحتمل وجوده في المنظمات من حيث مدى ايجابيته وفائدته للمنظمة وللعاملين فيها على نوعين هما : [1]

١ـ الصراع الايجابي

٢ـ الصراع السلبي

ن هذا التقسيم للصراع يساعد الادارة في تحديد نوع الصراع في المنظمات ودرجة تأثيره في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ، وعلى الادارة ان تسعى الى تعميق الصراع الايجابي وعليها ان تستثمرهفي تطوير عملياتها المختلفة بهدف تحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيها والمجتمع . كما ان هذا التقسيم للصراع يسهم في تمكين الادارة من تشخيص الصراع السلبي والاعداد لمواجهته بغية تحجيمه والقضاء عليه ما امكن ذلك .

---

(١) Samuel Deep, Op.Cit., P.203.

٢ ـ انواع الصراع وفقا لمعيار التنظيم

يُقسم الصراع وفقا لتطبيق هذا المعيار على قسمين هما:[1]

أ ـ الصراع المنظم

ب ـ الصراع غير المنظم

يشير مفهوم الصراع المنظم الى الصراع الجماعي ومن امثلته الصراع الذي تنظمه نقابات العمال، اما مفهوم الصراع غير المنظم فيشير الى الصراع الفردي.

وتبرز اهمية التمييز بين الصراع المنظم وغير المنظم من خلال تحديد ابعاد الصراع واهميته والاضرار التي يمكن ان تنتج عنه، وذلك لان الصراع المنظم اكثر خطورة ولابد من ايجاد طرق لمعالجته بصورة سريعة ودقيقة نظرا لخطورة الوسائل التي يستخدمها هذا الصراع، حيث نجده في شكل اضرابات شاملة تسبب اضراراً في حين نجد ان الصراع غير المنظم يمكن مواجهته بسهولة لانه غالبا ما يكون فردياً ويظهر في شكل تذمر او شكاوي او غياب عن العمل.

٣ ـ انواع الصراع وفقا لمعيار التخطيط

يقسم الصراع الذي يمكن ان يحدث في المنظمات وفقا للتخطيط على نوعين هما [2]

أ ـ الصراع المخطط

ب ـ الصراع غير المخطط

---

(١) اميمة الدهان «الصراع في المنظمة». البحوث الاقتصادية والادارية، العدد ٤ المجلد الثامن، ١٩٨٠، ص١٦٦.

(٢) المصدر السابق : ص١٦٧

يشير مفهوم الصراع المخطط الى الصراع الهادفة وهذا النوع له هدف او مجموعة اهداف محددة ولذلك فهو صراع مقصود في حين نجد ان الصراع غير المخطط عفوياً وغير مخطط له ويظهر في الغالب نتيجة موقف طارىء ولذلك فهو غالبا ما يكون غير معقد ويمكن معالجته بسهولة .

٤ ـ انواع الصراع من حيث الاقدام والاحجام

يمكن التمييز بين الانواع الاتية من الصراع حسب الاقدام والاحجام :

أ ـ صراع الاقدام والاقدام . **Approach-Approach Conflict**

ب ـ صراع الاقدام والاحجام . **Approach-Avoidance Conflict**

جـ ـ صراع الاحجام والاحجام . **Avoidance-Avoidance Conflict**

أ ـ صراع الاقدام ـ الاقدام

يحدث هذا النوع من الصراع لدى الفرد عندما يكون لديه رغبتان او هدفان ايجابيان كلاهما يرغب فيه لانهما يحققان اشباعاً لرغبات معينة ، ولكن ليس من الممكن تحقيقهما معا في وقت واحد ولذلك نجده في صراع في اختيار اي من الرغبتين . فمثلا نجد ان الشخص الذي يحصل على بعثة لاكمال دراسته وفي الوقت نفسه يحصل على وظيفة ممتازة نجد ذلك الشخص يعاني من هذا النوع من الصراع لان كل واحدة من هاتين الفرصتين لها مزايا ، ولذلك فهو يبقى في صراع في اختيار اي منهما لانه يجب ان يتخلى عن احدى الفرص مقابل اقدامه على استثمار الفرصة الاخرى . كما نجد ان الشخص الذي تتاح له وظيفتان احداهما قريبة من عائلته والاخرى بعيدة ولكنها تدر ايرادا اكثر نجده يعاني من صراع المفاضلة بين هاتين الوظيفتين . كما يظهر من الحالة (أ) في الشكل رقم (٢) .

ب ـ صراع الاقدام ـ الاحجام

يعـاني من هذا النـوع من الصـراع الفـرد الـذي تتاح له فرصة تحقق اهدافه وتجـذبـه وتغـريـه وفي الـوقت نفسـه هناك ما يحول دون تمكنه من الاستفادة من هذه الفرصة لان عليه ان يضحي بشيء ما اذا اراد تحقيق رغبته في الاستفادة من الفرصة ومن امثلة انواع هذا الصراع حالة الطالب الذي يتمنى ان يتفوق في الدراسة ولكنه يخشى الاقـدام على ذلـك لانـه التفـوق يفقده صحته او يعرضه الى عزلة اجتماعية نتيجة ابتعاد الطلبة عنه .

ان هذا الصـراع يكـون من اخطـر انواع الصراع الذي يواجهه الافراد خلال حيـاتهم لان القـرارات التي يتعين اتخـاذهـا لمـواجهـة هذا الصـراع تكـون خطرة ومعقـدة ومتـداخلة خاصة اذا تساوت الرغبتان المتعارضتان في القوة اذ كلما كانت الرغبتان متسـاويتين كان الصـراع قويا وحادا ويتسبب في تأرجح الفرد بين الاقدام والاحجام، فهو اذا اقبل وحاول التفوق في الدراسة والذي يمثل الجانب الايجابي تزايدت في نظرة اضرار الاقدام الذي يتمثل بالعزلة الاجتماعية لذلك يتراجع ولهذا يتأرجح بين الاقدام والاحجام. كما يظهر ذلك من الحالة رقم (جـ) في الشكل رقم (٢) .

ج ـ صراع الاحجام ـ الاحجام:

يعاني من هذا الصراع كل فرد يكون في موقف عليه ان يختار بين اثنين من الاعمـال او الفـرص التي لا يرغب بهمـا ، لان كلاً منهمـا يلحق به ضرراً بليغاً ومن امثلة هذا الصـراع حالـة الفـرد الـذي يحاول الانتحار لعدم رغبته في الحياة بسبب

ظروفه الخاصة ولكنه في نفس الوقت يخاف خطر الموت.[1] ويظهر ذلك بوضوح في الحالة (ب) من الشكل رقم (٢).

ان معرفة نوع الصراع من حيث الاقدام او الاحجام من قبل الادارة يساعدها بالضرورة على تهيئة الظروف التي تسهم في الحد من تعرض الافراد لصراع الاقدام والاحجام باعتباره يؤثر في حالة الفرد النفسية والصحية ويتسبب في خفض انتاجيته.

الشكل رقم (٢)
انواع الصراع من حيث الاقدام والاحجام

أ ـ صراع الاقدام ـ الاقدام

ب ـ صراع «الاحجام ـ الاحجام»

جـ ـ صراع «الاقدام ـ الاقدام»

(١) عبدالرحمن محمد عيسوى، اتجاهات جديدة في علم النفس الحديث. (بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٢)، ص١٠٤.

٥ ـ انواع الصراع من حيث المستوى

يعيش الافراد والجماعات والمنظمات في حالة صراع مستمرة بين الفرد ونفسه او بين الافراد بعضهم البعض او بين الاقسام التابعة للمنظمة او بين المنظمة والمنظمات الاخرى وفيما يأتي مستويات الصراع :

أ ـ الصراع على مستوى الفرد.

ب ـ الصراع بين الافراد ضمن القسم الواحد.

جـ ـ الصراع بين الاقسام التابعة للمنظمة.

د ـ الصراع بين المنظمات.

يحدث الصراع بين الفرد ونفسه عندما يسعى الفرد لتحقيق اكثر من هدف واحد او اشباع رغبات متناقضة في وقت واحد. او عندما يجد الفرد نفسه في موقف يتعين عليه فيه ان يختار اسلوباً واحداً من بين اساليب متعددة تحقق له نفس الهدف وسبب ذلك هو ان كل اسلوب له مزايا وعيوب.

ويظهر الصراع في جميع مراحل حياة الافراد الذين يواجهون خيارات وبدائل متعددة ويكون الصراع حاداً وعنيفاً كلما كانت القرارات ذات اهمية بالغة في حياة الفرد في المستقبل. [1] كما يكون الفرد في حالة صراع عندما يجد ان الواقع لا يحقق طموحه ولا يشبع رغباته ولا يوفر له المستلزمات التي تمكنه من تفجير طاقاته. اما الصراع الذي يحدث بين الافراد ضمن القسم الواحد او بين الاقسام او بين المنظمات فيكون ناتجا عن عدة اسباب اهمها اختلاف القيم والمعتقدات والاهداف او ضعف التنسيق بين الاهداف او سوء في توزيع عوامل الانتاج خاصة في الحالات التي يستحوذ بعضهم على اكبر كمية او افضل نوعية من عوامل الانتاج.

---

(١) Harold J.Levit,
Managerial Psychology, (Chicago: The University of Chicago Press, 1958), PP.49-50.

مراحل الصراع

يمكن القول بصورة عامة ان الصراع في المنظمات لا يظهر بصورة مفاجئة وانما يظهر بعد مراحل متعددة. ان معرفة وتشخيص المرحلة التي يمر بها الصراع يسهم في تحديد الموقف والقرار الذي يتعين اتخاذه من قبل الادارة لمواجهة الصراع.

ويعـرض الشكـل رقم (٣) مراحـل الصـراع ويظهـر منـه ان الصـراع يمـر بالمراحل الاتية:

١ ـ مرحلة الصراع الضمني.
٢ ـ مرحلة ادراك الصراع.
٣ـ ـ مرحلة الشعور بالصراع.
٤ ـ مرحلة ظهور الصراع.
٥ ـ مرحلة القضاء على الصراع.
٦ ـ مرحلة متابعة الاثار المترتبة على انهاء الصراع.

١ - مرحلة الصراع الضمني:

تتمثـل هذه المـرحلة بالظـروف والشـروط والمواقف السابقة لنشوء الصراع التي تكـون سببـا لحـدوث الصـراع مثل المنافسة على عوامل الانتاج او الرغبة في الحصول على اكبر قدر ممكن من الفوائد والمزايا على حساب الاخرين، او الرغبة في التسلط على الاخرين، او ممارسة الاساليب اللاديمقراطية في الادارة او بسبب الغموض في الصلاحيات والمسؤوليات.

٢ ـ مرحلة ادراك الصراع :

ويتم في هذه المرحلة ادراك الصراع . ولابد من التوكيد بان ادراك الفرد للصراع يعتمد على قدرته على ملاحظة الصراع وعلى مدى توفرالمعلومات والبيانات التي تمكنه من ادراك الصراع ومعرفة مدى امكانية ظهور الصراع في المستقبل .

٣ ـ مرحلة الشعور بالصراع :

يبدأ الفرد او المجموعة في هذه المرحلة بالشعور بالصراع ، حيث تظهر في هذه المرحلة المشاعر العدوانية والتنافر والاختلاف وتظهر الممارسات التي لا تسودها مشاعر الود والتعاون بين الافراد ، بل تظهر بوادر التأزم في العلاقات .

٤ ـ مرحلة ظهور الصراع :

يظهر الصراع في هذه المرحلة ويتم التعبير عن الصراع بالسلوك الفعلي المعلن الذي قد يكون على شكل عصيان او مجابهة او لامبالاة او عدم تنفيذ الاوامر والتعليمات والتوجيهات .

٥ ـ مرحلة القضاء على الصراع :

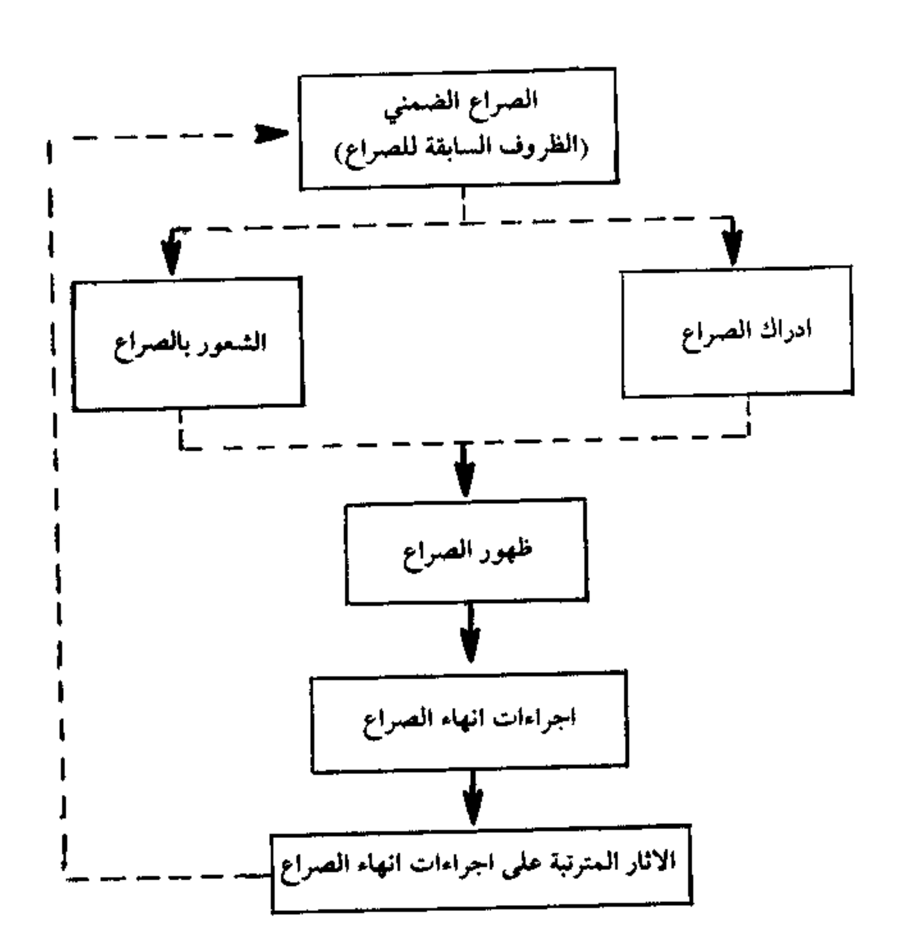
يتم القضاء على الصراع في هذه المرحلة من خلال القرارات التي يتم الاتفاق عليها بين اطراف الصراع والبدء بتنفيذ تلك القرارات .

٦ ـ مرحلة متابعة الاثار المترتبة على انهاء الصراع

يتم في هذه المرحلة تقويم الاثار التي تتركها القرارات التي استهدفت معالجة وانهاء الصراع على مستقبل العلاقات بين اطراف الصراع وملاحظة مدى

الانسجام والتعاون فيما بين الاطراف او ملاحظة العداء والاختلاف الذي يمكن ان يحدث نتيجة القرارات التي تناولت انهاء وحل الصراع . وهناك احتمال ان هذه المرحلة قد تصبح سببا في تعقيد المشكلات وتزيد مرحلةالصراع في المستقبل . ويعرض الشكل ذو الرقم (٣) المراحل التي يمر بها الصراع .

الشكل رقم (٣)
مراحل الصراع



موقف الادارة من الصراع

تبـاينت مواقف الادارة في المنظمات واختلفت في موضـوع الصـراع وقد كان ذلك نتيجـة لتبـاين واختـلاف الفلسفـة التي تؤمن بهـا الادارة في فهم ابعـاد الصراع في المنظمـات وتحـديـد اهميتـه وفـوائده وسلبياته . فهناك من الاداريين من يعتقد ان ظهور الصراع في المنظمات يعني وجود سلبيات ومشكلات تؤثر سلبيا في الكفاية الانتاجية في حين نجد جمهرة من الاداريين تعتقد باهمية الصراع وترى ان الصراع حالة صحية باعتباره يسهم في تطوير عمليات الابداع والتجديد ومن دونه لا يمكن ان تستمر المنظمات وتنمو وتحقق الاهداف التي تسعى اليها .

ويمكن التمييـز بين ثلاثـة نمـاذج من المواقف الادارية اتجاه مسألة الصراع في المنظمات هي[1] :

١ ـ موقف الفلسفة التقليدية .
٢ ـ موقف الفلسفة السلوكية .
٣ ـ موقف الفلسفة التفاعلية .

١ ـ موقف الفلسفة التقليدية :

ظهرت الفلسفة التقليدية (Classical Philosophy) عام ١٨٩٠ وتعتمد هذه الفلسفة في فهم الصراع في المنظمات على مبادىء الادارة العلمية التي عُنيت كما نعلم بالعمل وتجاهلت اهمية الجوانب الانسانية والسلوكية للقوى العاملة . إن هذه الفلسفة ترى ان الصراع يكون ذو نتائج سلبية ويؤثر في كفاية المنظمات في تحقيق الاهـداف المـرسـومـة لهـا . وهي ترى إن مواجهـة الصراع يجب انْ تتم من خلال ممارسة الادارة لسلطتها الشرعية في العقاب والثواب وعلى الادارة ان تفرض على القـوى العـاملة قبـول قيمهـا ومعتقـداتهـا والانصياع لاوامرها وتعليماتها . ويعتقد

(١) Stephen P.Robbins, Op.Cit., PP.103-106

مؤيـدو الفلسفـة التقليـديـة ان الصـراع في المنظمـات يظهـر عنـدما لا تتوفر لتلك المنظمات قيادات ادارية قادرة على وضع وتطبيق انظمة جديدة للتخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والاتصال.

لقد تجاهلت هذه الفلسفة مشاعر واحاسيس القوى العاملة عندما اكدت ان الادارة قادرة على مواجهة الصراع والقضاء عليها من خلال ممارسة السلطة.

ويظهر مما تقدم ان هذه الفلسفة تميزت بما يأتي:

أ ـ تعتقـد ان القضـاء على الصراع ممكن من خلال ممارسة الادارة لسلطتها في العقاب والثواب.

ب ـ ان الصراع يظهر عندما تفشل الادارة في وضع وتطبيق الانظمة العلمية في التخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال.

جـ ـ ان الصراع يعد ظاهرة سلبية يجب عدم استمرارها.

٢ ـ الفلسفة السلوكية:

ظهرت الفلسفة السلوكية (Behariora Philosophy) عام ١٩٤٠ وهي تؤمن بحتمية وجود الصراع في المنظمات ويعد الصراع من وجهة نظر هذه الفلسفة ناتجاً عن الاختـلاف في الاهـداف بين الادارة والقوى العاملة او بين الاقسام التي يتألف منهـا الهيكـل التنظيمي للمنظمـة او بسبب المنافسة من اجل الاستحواذ على القوة والسلطة والرغبة في التأثير في الآخرين.

وتـرى هذه الفلسفـة ان الصـراع يمكن ان يكـون فعـالاً ومفيـداً في تحـديد المشكـلات التي تواجـه المنظمـات خلال ممـارستها للاعمال المختلفة التي تقوم بها، وقد يساعد في التوصل الى ايجاد حلول للمشكلات. وتتلخص الافكار التي تقوم عليها هذه الفلسفة بما يأتي:

أ ـ تعتقد هذه الفلسفة بحتمية ظهور الصراع في المنظمات.

ب ـ تعتقـد ان الصـراع قد يكـون ايجـابياً ومفيداً ويمكن ان يسهم في تطوير العمل في المنظمات.

٣ ـ موقف الفلسفة التفاعلية :

تعـد الفلسفـة التفـاعليـة (Interactional Philosophy) احدث فلسفة ظهرت لحد الان وهي تؤكد ان الصراع في المنظمات ضروري ومفيد ولذلك فهي تشجع على وجـود الصـراع وتعتقد ان الادارة تقع عليها مسؤولية استثمار وتوظيف الصراع في تطور كفائتها في جميع العمليات المتعلقة بالتخطيط واتخاذ القرارات والتقصي والبحث عن الحلول المفيدة للمشكلات المعقدة التي تواجه الادارة .

وتـرى ان الصـراع يعمـل على تطـويـر قابليـة المنظمة في مجالات الابداع والابتكـار والتطـويـر ، ويمثـل الصـراع وفقـا لهـذه الفلسفة مصادر اضافية لتزويد الادارة بالمعلومات اللازمة عن المشكلات الحالية والمستقبلية .

اساليب مواجهة الصراع في المنظمات

يمكن استخدام الاساليب الاتية في مواجهة الصراع في المنظمات : (١)

١ ـ تجنب الصراع او الانسحاب منه .
٢ ـ تلطيف الصراع أو تخفيفه .
٣ ـ استخدام السلطة والقوة في مواجهة الصراع .
٤ ـ المساومة بين اطراف الصراع .
٥ ـ استخـدام الاسـاليب العلميـة في مواجهـة الصراع ويقوم هذا الاسلوب على اساس دراسة اسباب الصراع ودوافعه ، ويتطلب هذا الاسلوب ما يأتي
أ ـ توفر الرغبة لدى اطراف الصراع في حسمه .
ب ـ ايمان اطراف الصراع بقدرتهم على ايجاد الحلول اللازمة لانهائه .

---

(١) Samual Deep, Op.Cit., PP:215-219
واميمة الدهان ، المصدر السابق ، ص ص ١٦٨-١٦٩ .

جـ ـ اعتراف الاطراف المتصارعة بأن سبب الصراع يكمن في طبيعة العمل والعلاقة الناتجة عنه وليس في الاشخاص.

د ـ محاولة كل طرف فهم مشكلة الصراع من وجهة نظر الطرف الاخر.

هـ ـ تجاهل الاختلافات في المواقع الوظيفية.

و ـ اتاحة الفرصة لجميع الاطراف المتصارعة لشرح موقفها بالكامل.

ز ـ توفير جميع المعلومات اللازمة لتوضيح ابعاد الصراع واهدافه.

ي ـ دراسة اسباب الصراع بموضوعية.

٦ ـ اتاحة الفرصة للمشرف المباشر (Direct Supervisor) في التوسط في معالجة وانهاء الصراع السلبي بين العاملين ويكون عمل المشرف في هذا المجال كالاتي:[١]

أ ـ قيام المشرف بتوضيح الجوانب التي وقف عليها بنفسه التي يعدها من اهم اسباب الصراع، لكل طرف من اطرافه شريطةان يتم ذلك في غياب الطرف الآخر في الصراع كيما تتم المناقشة بصورة موضوعية وصريحة.

ب ـ يعقد المشرف المباشر لقاءات يحضرها جميع اطراف الصراع ويطلب من كل طرف تحديد العوامل والاسباب التي تسببت في الصراع بصورة تفصيلية.

جـ ـ على المشرف ان يكون موضوعياً ولا يتعاطف مع اي طرف من اطراف الصراع، كيما يتوصل الى ايجاد الحلول السليمة لانهائه.

د ـ يتعين على المشرف أن يتأكد شخصيا من الاسباب التي حددها كل طرف من اطراف الصراع.

هـ ـ يقوم المشرف بتحديد نقاط التشابه في افكار واراء اطراف الصراع بهدف استثمار هذا الجانب في توضيح ابعاد واهمية التعاون بين الجميع ودور التعاون والفهم المتبادل في تحقيق الاهداف المشتركة.

---

(١) Benard L.Rosenbaum, How to Motivate Today's Workers, (New York: McGraw - Hill Book Co., 1982),PP: 144-145.

و ـ يطلب المشرف من اطراف الصراع تقديم المقترحات التي يمكن ان تسهم في انهاءالصراع . ويتعين عليه ان يحدد من خلال تلك المقترحات مدى رغبة الاطراف وجديتها في انهاء الصراع بهدف اعداد مقترحات موحدة تأخذ وجهات نظر جمع الاطراف .

ز ـ يتولى المشرف اعداد مقترحات موحدة ويعرضها على الاطراف المختلفة من اجل اقرارها والالتزام بتنفيذها واعتبارها برنامج عمل لانهاء وحل الخلافات والصراع السلبي في المستقبل .

٧ ـ أشراك القيادات الادارية في برامج تدريبية لتطوير مهارتها وقابلياتها على ادارة الصراع بغية توظيف اختلاف الاراء والافكار في تحقيق الاهداف .[١] ويلاحظ بصورة عامة ان المنظمات في الدول المتقدمة اخذت توسع مشاركة المسؤولين فيها في هذه البرامج التدريبية لتعميق المفاهيم الاتية لدى المشاركين فيها :

أ ـ ان وجود الصراع في المنظمات يعد ظاهرة طبيعية سببها التطور في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .

ب ـ ان الصراع يتزايد كلما شهدت المنظمات تطورا كميا ونوعيا في الانشطة والمهام التي تقوم بها .

جـ ـ ان التفاعل المستمر بين العاملين واختلافهم في المهن والقيم والاهداف والاراء يؤدي الى ظهور الصراع

د ـ الايمان بان هناك اكثر من اسلوب واحد لمواجهة الصراع .

هـ ـ ان مواجهة الصراع يتطلب فهماً واستيعاباً شاملاً لكل مسببات الصراع .

و ـ تؤكد هذه البرامج ان قدرة المنظمة على ادارة الصراع بفاعلية وكفاء يسهم بصورة مباشرة في تطوير الانتاجية ويعمل على تنمية العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين .

---

(١) Robert Chasnoff and others,
Training to Manage Conflict Training and Development Journal, June 1985, No-4, P.44.

الخلاصة :

كشف هذا الفصل بان كل فرد يعيش حالات من الصراع . واوضح ان هناك صراعاً بين الافراد وصراع بين المنظمات مادام هناك مفاضلة بين العديد من الخيارات طالما يوجد تناقض في الاهداف والقيم والمعتقدات واختلاف في الاساليب التي تستخدم لبلوغ الاهداف .

واوضح الفصل ايضا ان الصراع يمكن ان يسهم في تطوير الكفاءة الانتاجية اذا ما تم توظيفه في خدمة تحقيق تلك الاهداف . وبين الفصل بأن الصراع السلبي يكون مدمرا ويحول دون تحقيق الاهداف ، ولذلك حدد هذا الفصل دور الادارة في توظيف الصراع الهادف باعتباره مصدراً اضافياً يسهم في تمكين المنظمة من الاستمرار والنمو ومواجهة التحديات المتعددة المعقدة التي تواجهها حاليا او في المستقبل .

الفصل الرابع :
ادارة التغيير

المقدمـــة

اولا : اهمية التغيير في المنظمات

ثانيا : مراحل عملية التغيير

ثالثا : مبادىء التغيير

رابعا : اساليب التغيير في المنظمات

خامسا : اهمية تشخيص مقاومة التغيير في المنظمات

سادسا : العوامل الدافعة لمقاومة التغيير

سابعا : اساليب مقاومة التغيير

ثامنا : ستراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير

الفصل الرابع
ادارة التغيير

المقدمـــة

تعمـل المنظمـات المعـاصـرة وفي جميـع الانظمـة الاقتصـادية والسياسية والاجتماعية في بيئة ديناميكية «Dynamic Environment» تتغير باستمرار وبشكل سريـع ، فكـل شيء في عالم اليـوم ليس كمـا كان عليـه في السـابق ، فقد تطورت العلوم والمعـارف وتغيـرت افكـار وقيم واراء الافـراد والمجتمعات وتغيرت انماط سلوكهم وعاداتهم ولا يمكن العودة لاساليب الماضي في تحليل وتفسير الظواهر وتكـوين الاراء، واصبـح من غير الممكن استخدام الطرق السابقة نفسها في انتاج وتوزيع السلع والخدمات .

وتأسيســا على ما تقــدم يتعين على الادارة ان تستخــدم احــدث الاجهـزة والمعـدات التقنيـة ما كان ذلك ممكنا وعليها ان تعمل على تحديث وتطوير الطرق والاسـاليب المعتمـدة في انجاز الاعمال التي تقوم بها، وتقع على الادارة مسؤولية تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين ، كيما تتمكن من وضع مستحدثات العلوم والتكنولوجيا موضع التطبيق الصحيح ، لتستطيع مواكبة التطورات الكبيرة في البيئة العلمية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة عالية .[1]

ويسلط هذا الفصل الضوء على اهمية التغيير وفوائده في المنظمات ويوضح مراحــل عمليــة التغييــر والمبــادىء التي تقــوم عليهــا . ويبين الاسـاليب التي

---

(١) Edgar F.Huse, Organizational Development and Change, (New York: West Publishing Co.,1980), p.16.

يمكن ان تستخدم في احداث التغيير، وكذلك يحدد اهمية تشخيص مقاومة التغيير وصولا لتحديد الاساليب التي بواسطتها تستطيع الادارة مواجهة مقاومة التغيير.

اهمية التغيير في المنظمات

لا تختلف منظمة الاعمال عن الكائن الحي (Organism) فيما يتعلق بحاجتها الى مصادر من البيئة التي تعمل ضمن اطارها حتى تتضمن بقاءها لذلك يتعين على الادارة ان تكون قادرة على الحصول على عوامل الانتاج والتي تتكون من رأس المال (capital) والمعدات (Equipment) والقوى العاملة (Manpower) والخبرة (Experience) وبقية العوامل الاخرى، وتقع عليها ايضا مسؤولية استخدام تلك العوامل بكفاية عالية حتى تحقق الاهداف التي تسعى اليها التي تتمثل بانتاج السلع والخدمات وتوزيعها بالكميات والنوعيات المطلوبة من قبل المستهلكين وتوفرها لهم في مكان وزمان حاجتهم لتلك السلع والخدمات.

وبناءاً على ما تقدم فان اي تغيير يطرأ على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة يؤثر في قدرتها في الحصول على عوامل الانتاج ويؤثر ايضا في قدرة وكفاية الادارة في توظيف تلك العوامل. وفيما يأتي التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لمنظمة الاعمال وتدفع الادارة لاجراء تغيير بهدف التكيف مع تلك التغيرات بشكل يسهم في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها من خلال التغيير.[1]

١ـ التغيير في درجة المنافسة بين المنظمات.

٢ـ التغيير في البيئة الاقتصادية وخاصة تلك التغييرات التي تؤثر في

---

(١) Fred Luthans, Organizational Behavior 2nd ed., (New York: McGraw-Hill Co.,1977), PP.530-531.

مستويات الاسعار والاجور ومعدلات الفائدة.

٣- التغييرات التي تطرأ على القدرة الشرائية للمستهلكين وكذلك التغير الذي يحصل في انماط الاستهلاك ودوافعه

٤- التغيرات في البيئة القانونية التي تعمل ضمن اطارها المنظمات والتي تتمثل بتشريع قوانين واصدار تعليمات جديدة تفرض على الادارة القيام بأعمال معينة او الامتناع عن اعمال معينة.

٥- التطورات العلمية والتكنولوجية التي تؤدي الى اختراع اجهزة ومعدات والات جديدة وكذلك اكتشاف طرق واساليب حديثة في انتاج وتوزيع السلع والخدمات او تطورات تؤثر في حجم الطلب على بعض السلع والخدمات.

٦- التغييرات في البيئة الطبيعية التي تؤثر في عرض الموارد الطبيعية. كما هو الحال بالنسبة لنضوب النفط او اكتشاف حقول جديدة لانتاج النفط.

٧- التغيرات في البيئة الاجتماعية والسياسية للمنظمة وقد تسببت هذه التطورات والتغيرات احداث ما يأتي:

أ - تغيير كبير في اهداف ووظائف المنظمات المعاصرة.

ب - تغير قيم الافراد العاملين ومعتقداتهم واهدافهم ورغباتهم وحاجاتهم في المنظمات.

جـ - تبديل انماط الاستهلاك ودوافع الشراء لدى المستهلكين للسلع والخدمات.

د - اصبح العالم كله قرية صغيرة تتفاعل اجزاؤها في سرعة كبيرة بفضل التطور السريع والكبير في اساليب الاتصال ووسائط النقل.

هـ - اصبح السوق بسبب المنافسة الشديدة لا يرحم الكسالى من الافراد كما اصبحت المنظمات التي لا تستطيع ان تؤدي الاعمال المطلوبة منها بكفاءة غير قادرة على الاستمرار في العمل.[1].

---

(١) د. يوسف عبد المعطي، «امة معرضة للخطر».
تقرير لجنة متخصصة بشؤون التربية في الولايات المتحدة.
(الكويت: مكتبة التربية العربية لدول الخليج ١٩٨٤) ص: ٣.

مراحل عملية التغيير

تمــر عمليـة التغييـر في الاراء والسلوك والممـارسـات والمعتقـدات والقيم والمبادىء بالمراحل الاتية :

١- مرحلة تحفيز الفرد او مجموعة الافراد للتخلي عن القيم والعادات والاراء والممـارسـات القديمة من خلال تهيئته نفسيا للتغيير ، وبذلك يتحقق الخروج من حالة الاستقرار السابقة ويتم في هذه المرحلة ما يأتي :

أ ـ خلق شك في صحـة الممـارسـات والعادات والقيم والاراء والسلوك السابق من خلال اثبات عدم دقة الادلة والبراهين التي تؤيد سلامتها او صحتها .

ب ـ خلق شعـور بالـذنب وتـوليـد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه والممارسات والاراء والمبادىء السابقة .

جـ ـ تكـوين شعـور لدى الفـرد او مجموعة الافراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لـهم الاطمئنان النفسي .

ان العمل في هذه المرحلة يشبه عملية تذويب الثلج بغية تهيئة الفرد لقبول حالـة التغييـر من خلال الخـروج به من حالـة الاستقـرار السـابقـة وزعـزعـة ثقتـه بممارساته وسلوكه وطريقته في اداء العمل الذي يقوم به .[١]

٢ـ مرحلة التغييـر يكـون الفـرد في هذه المـرحلة مستعـداً لقبول التغيير ولذلك يتم تزويـده بالمعلومـات والبيـانـات التي تستهـدف تعـريفـه بالممـارسـات والسلوك والمبـادىء والقيم والاراء الجـديـدة ، كمـا يتم ايضـا تدريب الفـرد على الانمـاط والاساليب الجديدة .

٣ـ مرحلة خلق حالة استقرار جديدة لدى الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي يتم في المرحلة الثانية وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي :

---

(١) Edger H.Scheine, The Mechanisems of Change, Published in the Planning of Change, edited by Wareen G.Bennis and Others, (New York: Holf Rinenertert Inc., 1969), p.87.

أ ـ توليد شعور لدى الفرد بان الحالة الجديدة اصبحت جزءا منه وانها مناسبة له .

ب ـ التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة وانها اصبحت تكتسب اهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة ادائه للعمل

ويمكن توضيح ميكانيكية التغيير بالمثال الاتي :

لاحظ رئيس قسم الطابعة ان الموظفة الجديدة التي تعمل على الالة الكاتبة تستخدم اصبعاً واحد من كل يد في الضرب على الالة الكاتبة وقد اثر ذلك في كفايتها وكفاية اداء الانشطة الاخرى التي لها علاقة بعملها . ولذلك وضع خطة تتضمن ثلاث مراحل لتغيير اداء تلك الموظفة كالاتي :

المرحلة الاولى :

مرحلة ترك الطريقة السابقة في الاداء . يحاول رئيس القسم في هذه المرحلة ان يوضح لها ان طريقتها الحالية في اداء العمل المطلوب غير مفيدة لها وسوف تؤثر في مستقبلها الوظيفي اذا استمرت عليها ، ويبين لها ان هذه الطريقة تكلفها وقتاً اطول وجهداً اكبر وبذلك تتزعزع ثقتها بالطريقة الحالية كما يوضح لها الفوائد التي يمكن ان تعود عليها اذا ما تخلت عن الاسلوب الحالي في اداء العمل . ويكون رئيس القسم بعمله هذا قد حفزها للخروج من حالة الاستقرار على النمط الذي تعتمده في اداء العمل .

المرحلة الثانية :

مرحلة تغيير طريقة اداء العمل .

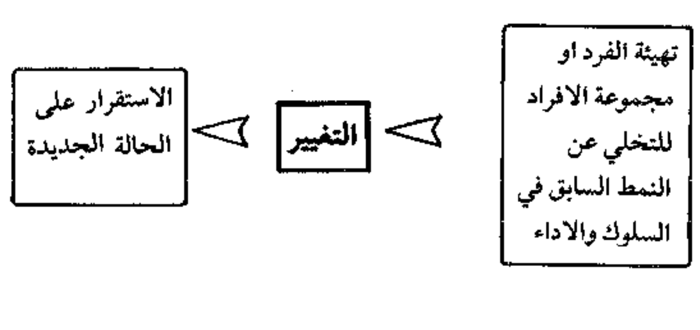
يتم في هذه المرحلة تدريب الموظفة على كيفية استخدام كل الاصابع في الضرب على الالة الكاتبة .

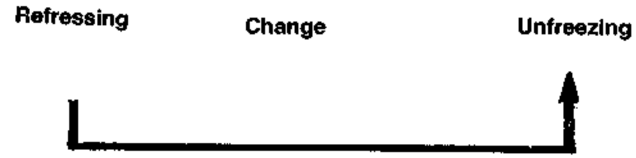
المرحلة الثالثة :

مرحلة الاستقرار والاستمرار على الطريقة الجديدة ، يتأكد في هذه المرحلة رئيس القسم بان الموظفة قد تخلت نهائيا عن الطريقة السابقة وبدأت بتطبيق

الطريقة الجديدة.

شكل رقم:(٤)
مراحل عملية التغيير





مباديء التغيير

تقوم عملية التغيير على مجموعة من المباديء التي يتعين مراعاتها في تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير وكذلك في متابعة التغيير وتقويم نتائجه وهذه المباديء هي : [1]

١- تحديد اهداف التغيير بوضوح تام ودقة متناهية .

٢- ان تغييراً واحداً او اكثر في الانظمة الفرعية او اي جزء فيها يؤدي الى احداث تغيير في البيئة التي تعمل فيها تلك الانظمة وخاصة في الجوانب التي لها علاقة مباشرة بالتغيير .

٣- يؤدي التغيير في السلوك والممارسات واساليب العمل في احد الانشطة التي يتألف منها الهيكل التنظيمي الى احداث تغيير في المستويات العليا والدنيا للنظام الفرعي الذي حدث فيه التغيير ، وذلك لان كل نظام يكون في حالة تفاعل وتأثير وتأثر مستمرة مع الانظمة الاخرى .

٤- لكي يكون التغيير فعالاً ومؤثراً لابد ان يتناول الانظمة والوحدات الفرعية والجهات التي تعاني من ضغط وشد وتوتر باعتبار ان هذه الحالة تولد دافع لاحداث التغيير .

٥- ان فعالية وكفاية التغيير تعتمد بصورة مباشرة على مدى قبول الافراد للتغيير وعلى درجة مساهمتهم في احداثه .

٦- لابد ان تكون عملية التغيير قائمة على نتائج دراسات مستفيضة مستوعبة جميع الحقائق والعوامل التي تؤثر في مدى نجاح التغيير وتحقيق اهدافه .

تتطلب عملية التغيير توفير جميع المستلزمات المادية والمعنوية المطلوبة للتغيير .

---

(١) Kenneth D.Benne and Max birnbaum, Principles of Change, Published in the Planning of Cnange, e.,by Warren G.Bennis and Others (New York: Holt Rinenertert Inc., 1969), PP.328-334.

اساليب التغيير في المنظمات

كشفت احدى الدراسات عن الاساليب الاتية التي يمكن استخدامها في احداث التغيير في المنظمات[1] :

١ـ يمكن احداث التغيير بقرارات صادرة من الجهات التى تملك السلطة .

٢- يمكن احداث التغيير من خلال تغيير موا قمع الاشخاص الذين يمتلكون السلطة لاجراء التغيير The replacement approach في المنظمة .

٣- تطبيق اسلوب القرارات الجماعية (The group decision approach) في تحقيق التغيير حيث يمكن من خلال هذا الاسلوب احداث التغيير عن طريق مشاركة عدد من الاشخاص في قرارات التغيير ويؤكد هذا الاسلوب اهمية مساهمة الافراد في التغيير.

٤- اسلوب مناقشة البيانات (The data discussion approach) يعتمد هذا المنهج في احداث التغيير على مناقشة البيانات مع الجهات ذات العلاقة بالتغيير بهدف معرفة موقفها من التغيير.

٥- اجراء التغييرات من خلال تشكيل فرق لحل المشكلات التي تتطلب اجراء التغيير (Problem solving approach) ويمكن ان يكون في عضوية هذه الفرق اشخاص من خارج المنظمة .

٦- تحقيق التغيير من خلال تغيير الهيكل التنظيمي ، وتغيير هيكل الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمات .

٧- تطبيق اسلوب التغيير من خلال التدريب ، حيث يمكن من خلاله تغيير انماط السلوك والعادات والعلاقات بين الافراد باتجاه تطوير كفاية اداء العمل .

---

(١) Louis B.Barnes, Approach to Organizational Change (New York: Holt Rinenertert Inc.,1969), PP. 82-83.

اهمية تشخيص مقاومة التغيير في المنظمات

لا تستطيع المنظمات المعاصرة ان تستمر مدة طويلة باستخدام الاجهزة والمعدات والالات نفسها، وتتبع الاساليب والطرق القديمة ذاتها في ظل التطورات السائدة في عالم اليوم التي سببها التطور العلمي والتكنولوجي الذي ادى ويؤدي الى انتاج معدات واجهزة حديثة متطورة واكتشاف طرق واساليب جديدة في انتاج وتوزيع السلع والخدمات وتسبب ايضا في تغيير انماط ودوافع الاستهلاك.

وبما انّ القوى العاملة تعد الموجه والمازج لبقية عناصر الانتاج وان الكفاية الانتاجية في مختلف المنشآت تتوقف الى حد كبير على مدى كفاية العاملين ورغبتهم في العمل وقدرتهم على قبول التغيير والتطوير فأن التنمية في اي قطر تتوقف على مدى قدرة المجتمع على تكوين قوة عاملة تمتلك المهارات الفنية والادارية اللازمة لانتاج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة بكفاية وتؤمن بفلسفة التغيير، وتدعو لاجراء التغيير العلمي والاقتصادي والاجتماعي وتحرض على استمراره طالما كان ذلك يؤدي الى تطوير المجتمع ويوفر الرفاهية لافراده.

ويتعين على الادارة حتى تحقق الاهداف التي تسعى اليها من خلال التغيير ان تقوم بتشخيص مقاومة التغيير لدى القوة العاملة والتي قد تصاحب ميلاد اي تغيير من اجل معرفة اسبابها ودوافعها، وعليها ايضا ان تحدد الاشخاص الذين يتوقع ان يكونوا مصدر للمقاومة، وتقع على الادارة ايضا مسؤولية امتصاص مقاومة التغيير التي تحدث في اعقاب القرارات التي تصدرها وتستهدف من خلالها تغيير التنظيم الحالي وتطويره لجعله يتناسب والمشكلات المتجددة مع الزمن او تغيير انماط القيادة والسلوك الاداري السائد، وكذلك القرارات التي تستهدف تحديث الاجهزة والمعدات وتطوير الطرق والاساليب المتبعة في انجاز الاعمال او القرارات التي تتناول تحديد حجم وطبيعة النشاطات التي تمارسها المنظمة وفيما يأتي اهم قرارات التغير التي تواجه مقاومة من قبل القوى العاملة:

١ - القرارات التي تستهدف ادخال الاجهزة والمعدات والمكائن المتطورة في العمليات الانتاجية باعتبار ان ذلك يهدد المستقبل الوظيفي للعاملين.

٢- القرارات التي تتناول تغيير الطرق والاساليب المتبعة في انجاز الاعمال التي اعتاد العاملين عليها خلال ادائهم للاعمال المنوطة بهم لمدة طويلة، حيث يرفض الناس كل ما يتسبب في تغيير عاداتهم وانماط سلوكهم في بداية عملية التغيير.

٣- القرارات التي تهدف الى اجراء تنقلات بين القوى العاملة.

٤- التغييرات والتعديلات التي ترمي من خلالها الادارة الى اعادة النظر في التنظيم الاداري للمنظمة او تغير هيكل الصلاحيات والمسؤوليات فيها.

٥- القرارات التي تؤدي الى تغيير في تركيب فرق العمل في المنظمة خاصة اذا كان اعضاء الفرق منسجمين فيما بينهم

٦ - القرارات التي تنطوي على اجراء تغيير في سياسات الاجور والمكافآت والترقيات او تغييرالسياسات التي تطبقها المنظمة في تقديم الخدمات للقوى العاملة.

العوامل الدافعة لمقاومة التغيير

تتصدى القوى العاملة لقرارات التغيير وتقاوم تنفيذها عندما تشعر ان تلك القرارات تؤثر سلبيا في مصالحها او انها تحول دون تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، او عندما تشعر ان قرارات الادارة ستهدد مستقبليا اشباع حاجات العاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية او تعمل على حرمانهم من بعض ماكانوا يتمتعون

---

(١) Warren G.bennis, Changing Organization Essays on The Development and Evluation of Human Organization,
(New York: McGraw-Hill Co.,),P.10.

به من مزايا، ويمكن تلخيص اسباب مقاومة التغيير في منشآت الاعمال كما يأتي: (١)

١- يعتقد بعض الافراد ان القرارات التي تتخذها الادارة بهدف تحديث وتطوير الاجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الانتاجية يهدد مراكزهم الوظيفية Theart to their status ولذلك يقاومون تلك القرارات.

٢- يشعر البعض من العاملين ان استخدام اجهزة ومعدات حديثة ومتطورة في اداء الانشطة المختلفة في المنظمة سيقلل من اهمية كفايتهم Their Efficiency becomes less important ولذلك يعارضون تنفيذ القرارات الادارية التي تتناول تحديث الاجهزة والمعدات في المنظمة.

٣- تعارض القوى العاملة القرارات التي تؤدي الى تمزيق العلاقات الاجتماعية القائمة بين الافراد Disruption of relationships والتي تحصل نتيجة نقل بعض العاملين من وظائفهم الى وظائف اخرى، حيث يؤدي ذلك الى تمزيق العلاقات الاجتماعية بين العاملين، كما يؤدي اعادة التنظيم الى تغيير الاشخاص الذين يتعامل الفرد معهم قبل عملية اعادة التنظيم Reorganization حين يجد الفرد نفسه مضطراً لاقامة علاقات جديدة لأشباع حاجة الانتماء (Belonging need).

٤- ترفض القوى العاملة قبول قرارات استخدام اجهزة متطورة تكنولوجية في انجاز الاعمال عندما تشعر ان استخدام تلك الاجهزة والمعدات المتطورة يهدد بقاؤها في المنظمة ويؤدي الى تسريح بعض العاملين Layoff في المنظمة.

٥- يقاوم بعض العاملين التغيير عندما يشعرون بانهم لا يتمتعون بالقدرات والمهارات المطلوبة منهم بعد تنفيذ عملية التغيير او انهم غير قادرين على تغيير سلوكهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ضمن الوقت المحدد للتغيير من قبل الادارة.

٦- يكون في بعض الاحيان الخوف من المجهول Fear of unknown احد الاسباب المهمة التي تدفع الافراد الى مقاومة التغيير حيث يميل بعض العاملين

---

(١) Alan C.filley and Others, Managerial Process and Organizational Behavior, (London: Scott Foresmenn Co., 1976), PP. 486-490

بسبب عدم تأكدهم من النتائج المتوقعة من قرارات التغيير الى رفض تلك القرارات ويعملون دون تنفيذها.

٧- تؤدي بعض قرارات التغيير الى زيادة حجم الاعمال المناطة ببعض العاملين وتتسبب في توسيع نطاق مسؤولياتهم ويلاحظ بأن بعضاً من الافراد يقاوم تنفيذ تلك القرارات باعتبارها تفرض عليه مهام اضافية لا يرغب بها.

٨- يكتسب الفرد وبعد مرور فترة على ممارسته نفس الاعمال مهارات وعادات معينةhabit وتكون هذه العادات احد العوامل التي تجعله راغبا في العمل وقادرا على انجازه بكفاية عالية ولذلك يحرص على عدم تغييرها وتبديلها باعتبارهااصبحت جزءاً من حياته اليومية ويقاوم كل القرارات التي تؤدي الى تغيير عاداته ويحصل الشيء نفسه في الحياة الاجتماعية حيث يرفض الافراد تغيير عاداتهم الاجتماعية حتى وان كانت نتائج التغيير مفيدة لهم ويعود سبب ذلك الى عدم قدرة بعض الافراد على فهم واستيعاب التغيير ومعرفة اهدافه.

٩ - يسعى بعض الافراد الى تحقيق الاستقلال Independence من خلال ممارستهم الاعمال المناطة بهم ولذلك يقاومون كل القرارات التي تفقدهم استقلاليتهم في العمل وحريتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط ومراقبة الاعمال التي يقومون بتأديتها.

١٠ - تمثل الاجور Wages والرواتب Salaries الدخل الذي يحصل عليه الافراد مقابل العمل الذي يؤدونه ومن خلاله يستطيعون اشباع حاجاتهم المادية ويحققون بعضاً من اهدافهم الاجتماعية والانسانية والنفسية والمعنوية لذلك يحاولون دائما المحافظة على استمرار حصولهم على الدخل ويعملون باتجاه زيادة ما يحصلون عليه مقابل اعمالهم نظرا للتغيير الكمي والنوعي في حاجات الفرد الذي يفرض عليه ضرورة العمل على زيادة الدخل ولهذا ترفض القوى العاملة جميع القرارات التي تؤدي الى تخفيض الدخل او الخدمات التي تقدمها المنظمة لهم.

اساليب مقاومة التغيير

تتـوقف حدة مقـاومـة التغييـر على درجـة التأثيـر السلبي الذي تتركه قرارات التغيير على اوضاع العاملين الاقتصادية والنفسية والوظيفية والاجتماعية وفيما يأتي الاساليب التي تستخدمها القوى العاملة لمقاومة التغيير في المنظمات:

١- تقديم الاحتجاجات ضد قرارات التغيير للادارة.
٢- تعطيل العمل.
٣- التغيب عن العمل.
٤- ترك العمل والانتقال الى منشآت اخرى.
٥- تخفيض كمية الانتاج من خلال التباطؤ في انجاز الاعمال.
٦- انتاج وحدات ذات مواصفات مخالفة للمواصفات المحددة من قبل الادارة.
٧- رفع نسبة التالف والعادم من المواد الاولية المستخدمة في الانتاج.
٨- عدم استخدام العوامل المتاحة للانتاج بكفاية عالية.
٩- تعطيل الاجهزة والمعدات، واحداث اضرار في المستلزمات المادية.
١٠- الامتناع عن تنفيذ الاوامر والتعليمات.

ستراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير

يمكن القـول بصـورة عامة ان جميع الافراد يرفضون التغيير في بداية عملية التـغـييـر حتى وان كان التغييـر يكشف لهم خطأ او عدم دقـة الافكـار والاراء والممارسات السابقة ويمكن ملاحظة ذلك ايضا في النباتات وفي حالة زرع اعضاء جديـدة في جسم الانسـان، حيث يلاحظ ان النبتة عندما تقلع من مكانهاوتزرع في مكـان آخـر تذبـل في بدايـة التغيير لان جذورها لم تألف التربة والبيئة الجديدة في البداية وبعد ذلك يتم، التالف وتستمر الحياة، ويؤكد هذا ان التغيير لا يحصل في الـوهلة الاولى وقـد تحـول مقـاومـة التغييـر في بعض الحـالات دون تحقيق نتائج

واهداف التغيير، ويلاحظ ذلك في موت بعض النباتات عندما يتغير موقعها، بينما في حالات اخرى لا تواجه عملية التغيير اية مقاومة او معارضة وبذلك يمكن بلوغ الاهداف والغايات المستهدفة من التغيير.[1]

ويتعين على الادارة في ضوء ما تقدم استخدام اساليب متعددة لمواجهة مقاومة التغيير لدى القوى العاملة، وان تختار افضل الاساليب الممكنة لمعالجة مشكلات التغيير حتى تضمن قبول العاملين للتغيير، وتحقق الاهداف التي تصبو اليها من خلال قرارات التغيير بكفاية عالية ويتوقف ذلك على العديد من المتغيرات والعوامل، منها طبيعة ونوع التغيير المطلوب، وذلك لان التغييرات اليسيرة لا تواجه مقاومة بنفس مستوى المقاومة التي تواجهها التغيرات المهمة والكبيرة.

كما يؤثر حجم التغيير ودرجة شموليته في اختيار الستراتيجية التي يمكن ان تستخدمها الادارة لمعالجة وتحجيم المقاومة، لأن التغييرات الواسعة والشاملة تتطلب مواجهتها مجهودات كبيرة. زيادة على ما تقدم إن الظروف المحيطة بعملية التغييرومستوىالعاملينلهما اثر في اختيار اسلوب مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة وفيما يأتي الاساليب التي يمكن ان تستخدم من قبل الادارة في مواجهة مقاومة التغيير.[2]

١ـ تهيئة القوى العاملة لقبول التغيير.
٢ـ مشاركة القوى العاملة في عملية التغيير.
٣ـ تأمين المستقبل الوظيفي والمادي للعاملين.
٤ـ تقديم المحفزات لقبول التغيير.
٥ـ تدريب القول العاملة على الانماط والاساليب المطلوبة للتغيير.
٦ـ الاستفادة من قادة التغيير.

---

(١) Edger H.Schein, Op.Cit., P.99

(٢) Gary Dessler, Personnel management-Modern Concept and Techniques, (New York: Rosten Co.,Inc.,1978), P.344.

٧- اجراء التغيير على مراحل.
٨- تنفيذ التغيير بالقوة.

١ ـ تهيئة القوى العاملة لقبول التغيير

يتعين على الادارة ان توضح اهداف وابعاد قرارات التغيير للعاملين قبل اتخاذها والمباشرة في تنفيذها حتى تجعلهم على علم مسبق بالتغيرات والتعديلات التي تعتزم القيام بها وبذلك تتيح لهم فرصة الاستعداد لقبول التغيرات ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات واستخدام جميع وسائل الاتصال المباشر او غير المباشر (السمعية والبصرية) بين الادارة والقوى العاملة بهدف اقناع الافراد باهمية عملية التغييروالفوائد التي ستعود عليهم من التغيير ويساهم هذا الاسلوب في توفير المعلومات للعاملين مسبقا عن التغيرات وبذلك تتجنب الادارة المفاجآت Avoid Surprises وتقضي على الاشاعات التي تنتشر بين صفوف العاملين عن التغيرات التي سببها النقص في المعلومات التي تحصل عليها القوى العاملة عن التغييرات التي يتوقع ان تقوم بها الادارة.

٢ ـ مشاركة القوى العاملة في عملية التغيير

يقاوم الافراد العاملون التغيير عندما يشعرون انه مفروض عليهم من قبل الادارة، ولذلك يُعد اشراك القوى العاملة في جميع مراحل التغيير ابتداء من التخطيط لهذه العملية واتخاذ قرارات التغيير وتنفيذها وصولا الى تقويم نتائج عملية التغيير من الاساليب الناجحة في القضاء على ظاهرة مقاومة التغيير لدى العاملين، حيث يلتزم جميع المساهمون في عملية التغيير بتنفيذ تلك العملية بنجاح ويوظفون كل امكاناتهم من اجل ان تحقق عملية التغيير الاهداف المرسومة لهابكفاية عالية ويسهم اسلوب مشاركة العاملين في عملية التغيير في رفع الكفاية

الانتاجية وينمي مهاراتهم وقدراتهم ويرفع من درجة رضاهم عن العمل باعتباره يوفر لهم فرصاً يعبرون فيها عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتغيير وكيفية تنفيذ عمليات التغيير.

٣ ـ تأمين مستقبل القوى العاملة

يعد الخوف من فقدان الوظيفة او الدخل من اهم الاسباب التي تدفع القوى العاملة لمقاومة التغيير، ولذلك يتعين على الادارة ان توضح للافراد العاملين وتؤكد لهم أن التغيير لن يؤثر في ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وانما سيوفر لهم ظروف عمل افضل بهدف استمالتهم لقبول التغير والعمل على تنفيذ قرارات التغير بكفاية عالية.

٤ـ تقديم المحفزات لقبول التغيير

يعد تقديم الحوافز (المادية والمعنوية) للقوى العاملة بغية تحفيزها لقبول التغيير من الاساليب التي يمكن ان تستخدمها الادارة لامتصاص مقاومة التغيير لدى العاملين باعتبار ان تلك الحوافز اذا ما اشبعت حاجة حقيقية لدى القوى العاملة A real need ستدفعها الى قبول التغيير وتفضل اجراء التغيير طالما انه سيسهم في اشباع حاجاتهم ويحقق الاهداف التي يسعون اليها.

٥ ـ تدريب القوى العاملة وتنميتها

يتعين على الادارة قبل ان تشرع بتنفيذ قرارات التغيير ان تحدد المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ تلك القرارات ومدى توفرها في المنظمة باعتبار ان عدم كفاية قدرات ومهارات بعض الافراد تدفعهم لمقاومة التغيير حتى لو كانوا يدركون مسبقا ان هناك فوائد يمكن ان تعود عليهم من التغيير.

ان تدريب القوى العاملة وتنميتها لجعل قدراتها وامكاناتها ضمن المستوى المطلوب للتغيير يمكنها من استيعاب التغيير والتحريض على استمراره في المستقبل طالما يحقق لها الفوائد التي تسعى اليها. ولذلك يعد تدريب القوى العاملة وتنمية مهاراتها من الاساليب التي تساهم في معالجة المشكلات التي يسببها التغيير في المنظمات.

٦ ـ الاستفادة من قادة التغيير

يوجد في كل مجتمع افراد يدركون اهمية التغيير ويستوعبون اهدافه ويؤمنون بان هناك حاجة ماسة للتغيير مادامت الظروف المحيطة متغيرة باستمرار، وتقع على الادارة مسؤولية توفير الفرص لهذه المجموعة حتى تستطيع ان تقدم كل ماهو نافع ويحقق الرفاهية والسعادة لافراد المجتمع ولذلك يتعين على المنظمات التي تسعى للتغيير ان تستفيد من هذه العناصر للتأثير في بقية العاملين وحثهم على قبول التغيير، وبذلك تستطيع الادارة القضاء على مقاومة التغيير او التخفيف من درجة حدتها. (١)

٧ ـ اجراء التغيير على مراحل

تقوم بعض المنظمات باجراء التغيير على مراحل، ويلاحظ ان تنفيذ التعديلات والتغيرات التي يتطلب القيام بها على مراحل يسهم في تجاوز الاخطاء والمشكلات التي يسببها التطبيق المفاجيء للتغيير، كما ان هذا الاسلوب يمنح الافراد الذين سيتأثرون بقرارات التغيير فرصة كافية لاستيعاب اهداف قرارات التغيير والاستعداد لقبول تلك القرارات ووضعها موضع التطبيق، وعلى الرغم من المزايا التي يحققها التطبيق المرحلي للتغيير الا انه في بعض الحالات لا يكون مناسبا ولا يحقق الاهداف المتوخاة منه الا اذا تم خلال مدة زمنية قصيرة، حيث يمثل عامل الزمن في هذه الحالات اهمية قصوى في تحقيق اهداف التغيير.

---

(١) Don Hellriegel and John W.Slocum, OP.Cit.,P.568.

٨ ـ تنفيذ التغيير بالقوة

تستخدم بعض الادارات احيانا اسلوب الاكراه والتهديد لحمل بعض الافراد على قبول قرارات التغيير وتنفيذها من دون مقاومة وبصورة عامة لا يفضل هذا الاسلوب الا في الحالات التي لا يشعر فيها الافراد باهمية التغيير ولا يدركون فوائده ولذلك يقاومون التغيير ويفضلون البقاء على العادات والطرق السابقة.

ان هذه المجموعة من العاملين غالبا ماتكون درجة ذكائها منخفضة ليس لها رغبة في التعلم والعمل ولا تتمتع بقدرات ومهارات متميزة.

ويتعين على الادارة عندما تستخدم هذا الاسلوب ان تكون في غاية الحذر والدقة لان تطبيق اسلوب الاكراه والقهر وقمع مقاومة التغيير لدى القوى العاملة فيه كثير من المخاطر خاصة بالنسبة للافراد الذين يرفضون التغيير بالاكراه باعتباره لا يفجر طاقاتهم الكامنة ولا يشجعهم على النمو والتطور ويحد من درجة اسهامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة على الاعمال المناطة بهم. وتمتاز الطائفة التي تعارض اسلوب القهر والاكراه الذي تستخدمه الادارة للقضاء على مقاومة التغيير بقدرتها ورغبتها في التطور والنمو وتمتلك روح المبادرة وتسعى الى مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي ولذلك تقع على الادارة والمجتمع مسؤولية تشجيع هؤلاء الافراد واتاحة الفرص لهم بهدف تطويرهم وتنميتهم ورفع نسبة مساهمتهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

أهمية مواجهة مقاومة التغيير في العراق

يشهد القطر عملية تحديث وتطوير واسعة في جميع المجالات العلمية والتقنية والثقافية والاجتماعية يهدف الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للافراد الى الافضل.

وبما ان عملية التغيير هذه تقوم بتنفيذها المنظمات المختلفة في القطر فمن المؤكد ان عملية التغيير في تلك المنظمات ستواجه مقاومة من داخل

وخارج تلك المنظمات، ولذلك على الادارة فيها ان تعد العدة لمواجهة مقاومة التغيير بكفاءة حتى تستطيع ان تحقق الاهداف التي تسعى اليها من خلال عمليات التحديث والتغيير.

الخلاصـــة :

عرض هذا الفصل اهمية وفوائد التغيير للافراد وللمنظمات ومدى اهميته في الوقت الحاضر وفي المستقبل بغية تحقيق الانسجام مع المتغيرات التي تشهدها البيئة، وبين اهمية مواجهة مقاومة التغيير في الوقت الحاضر في القطر كيما تحقق التغيرات التي تشهدها الادارة في القطر الاهداف المطلوبة من تنفيذ برامج وخطط التنمية القومية. ان الادارة في جميع منظمات القطر مطالبة بتطوير اساليب وطرق الانتاج والتوزيع واستخدام احدث الاجهزة والمعدات التكنولوجية في انجاز الاعمال وكذلك تخليص اجهزتها من كل ما يلحق بها من اثار الجمود والتخلف الذي تعيشه وعليها تطوير اساليب العمل في جميع القطاعات الاقتصادية حتى تتمكن من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها والتي تتمثل بتحقيق نقلة نوعية نحو الافضل في حياة الانسان في هذه القطر.

وقد يبين هذا الفصل كذلك اسباب مقاومة التغيير والاساليب التي تستطيع الادارة من خلالها تطويق مقاومة التغيير لدى القوى العاملة وتمكنهامن تنفيذ برامج وخطط التنمية القومية وتحقيق الاهداف المطلوبة بكفاية عالية.

الفصل الخامس
تنمية الابداع

المقدمة

اولا : مفهوم الابداع .
ثانيا : اهمية الابداع في المنظمات .
ثالثا : مجالات الابداع في المنظمات .
رابعا : صفات المبدعين
خامسا : انواع التفكير الانساني .
سادسا : الفرق بين التفكير الابداعي والتفكير الاعتيادي .
سابعا : اساليب الحصول على الافكار الابداعية .
ثامنا : اساليب تنمية التفكير الابداعي .
تاسعا : مراحل العملية الابداعية .
عاشرا : معوقات تنمية الابداع .
حادي عشر : متطلبات تطوير الابداع في المنظمات .

الفصل الخامس
تنمية الابداع

المقدمة :

ان الانسانية بصورة عامة مدينة في تقدمها وتطورها المستمر للفكر الابداعي الخلاق. فمن خلاله استطاعت ان تحقق جميع الانجازات الكبيرة في جميع حقول المعرفة العلمية والتقنية وتمكنت من تجاوز المشكلات والازمات الصعبة التي واجهتها وتواجها في المستقبل.

ويؤكد ماتقدم ان هناك حاجة للابداع والخلق والابتكار بهدف ايجاد طرق واساليب متطورة في انتاج وتوزيع السلع والخدمات وادارة المنظمات بكفاءة من خلال تطوير كفاءة الادارة في عمليات التخطيط وتقيم البدائل واتخاذ القرارات. كما ان الابداع يمكن الادارة في جميع المنظمات من ايجاد حلول ومعالجات جديدة للمشكلات التي تواجهها خلال ممارستها للاعمال المختلفة.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم الابداع واهدافه واهميته للمنظمات ومجالات الابداع في المنظمات والاساليب التي يمكن ان تستخدمها للحصول على الافكار الابداعية وحدد صفات المبدعين وبين الفرق بين التفكير الابداعي والتفكير التقليدي ويعرض ايضا مراحل العملية الابداعية واساليب تنمية التفكير الابداعي في المنظمات وينتهي بعرض معوقات تنمية التفكير الابداعي كيما يمكن مواجهتها بكفاءة وفاعلية.

مفهوم الابداع

يعرف الابداع بانه انتاج افكار واراء واستجابات (Response) غير شائعة وليست عادية وتتصف بالاصالة (Originality)[1] كما يعرف الابداع بانه عملية عقلية تتميز بالخصائص الاتية: الحساسية للمشكلات والطلاقة والاصالة، والمرونة وتكون غير مالوفة (Novelty) ولمتفردة (Unique)[2].

ويعرف التفكير الابداعي بانه عملية ذهنية معقدة ترفض المحددات والعادات والاطر التقليدية في التفكير، وتستهدف ابتكار طرق واساليب جديدة قائمة على اساس ربط المتغيرات والافكار بشكل فذ وفريد واصيل.[3]

ويظهر مما تقدم ان الابداع يمثل المقدرة على تركيب او تجميع الافكار بشكل جديد غير اعتيادي وهو تصور اصيل للبدائل التي يمكن ان تسهم في مواجهة المشكلات القائمة او المحتملة. ومما يميز الافكار الابداعية عن غيرها هو ان الافكار الابداعية تتصف بما ياتي.[4]

---

(١) د. فاخر العاقل، علم النفس:
الطبعة الرابعة (بيروت: دار العلم للملايين ١٩٧٥) ص: ٠٦٩٠

(٢) قاسم حسين صالح،
الابداع في الفن،
(بغداد: دار الرشيد للنشر، ١٩٨١) ص: ٥١

(٣) Eerwad de Bone,
Lateral Thinking for Management (London; McGraw - Hill Co.,),P.3.

(٤) Ferderik E.Webster,
Marketing for Management, (New York; Harper and Raw Publishing Co. 1974), P.123.

١ ـ تكون الافكار الابداعية فريدة واستثنائية وغير معروفة .
٢ـ تكون افكاراً جديدة ومفيدة .

ويعرف الشخص المبدع بانه ذلك الشخص القادر على ادراك العلاقات بين الاشيـاء بشكـل يختلف عن الاخـرين ، ويتمكن من اعـادة صيـاغـة المعلومـات والخبرات في اطار او اسلوب جديد .[1]

اهمية الابداع في المنظمات

برزت اهمية الابداع والخلق والابتكار واخذت تتزايد في جميع المنظمات بغض النظـر عن طبيعـة النظـام الاقتصـادي والاجتمـاعي والسيـاسي الذي تمارس اعمالها ضمن اطاره . نتيجة للمتغيرات التي يشهدها العالم في المجالات العلمية والتقنية التي شملت جميع جوانب الحياة .

فالابـداع والخلق والابتكـار والتجـديـد تحتاجه جميع المنظمات الصناعية والتجـاريـة والخدمية والزراعية والعلمية ، وحتى النوادي الرياضية بنسب ودرجات متفـاوتـة تعتمـد على طبيعة النشاط الذي تزاوله والبيئة التي تتعامل معها ، فالابداع يوفر لتلك المنظمات فرص البقاء والنمو والتطور على الرغم من التغيرات المستمرة في اذواق المستهلكين وتزايد المنافسة في الحصول على عوامل الانتاج .

ويمكن تلخيص اهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الابداع كالاتي :
١ ـ مواجهـة المنـافسـة المتزايدة في الحصول على عوامل الانتاج وكذلك مواجهة

(١) د. عبدالستار ابراهيم ،
افاق جديدة في دراسة الابداع
(الكويت: وكالة المطبوعات ـ ١٩٧٩)، ص١٩

المنافسة من اجل زيادة المبيعات.[1]

٢ ـ ايجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.[2]

٣ ـ توسيع امكانات الادارة في تصور الاثار التي يمكن ان تحدثها القرارات في المستقبل.

٤ ـ تطوير اساليب وطرق انتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات افضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الانشطة التي تقوم بتأديتها.

٥ ـ تتمكن من تخفيض كلف جميع الاعمال التي تؤديها.[3]

٦ ـ تحقق الافكار الابداعية التي يتقدم بها العاملون للادارة فوائد ومنافع للمبدعين انفسهم من خلال المكافآت (rewards) (المادية والمعنوية) التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الافكار.[4]

وتأسيسا على ما تقدم اخذت منظمات الاعمال المعاصرة بالاهتمام بالمبدعين بعدما ادركت مدى دور الابداع في ضمان استمرارها وتطورها على الرغم من كل التعقيد الذي تفرضه المنافسة والتطور السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات التي تؤثر في كفايتها في الاستمرار والتطور.

---

(١) Stephen P. Robbinse,
OP.Cit., P.198.

(٢) Ibid.,

(٣) Wibert E.Scheer,
The Personnel Dirctors Handbook, 3rd ed.,
(Chicage; The Dartene Co., 1971), P.431.

(٤) Herbert G.Hicks and C.Ray Gullete,
Modern Business Management,
(New York; McGraw-Hill Co., 1953.

وتكشف الدراسات ان الاطراف الاتية تستفيد من الابداع والخلق والابتكار.

أ ـ الافراد العاملون.

ب ـ المنظمات.

جـ ـ المجتمع.

ومع ذلك فآن بعض المنظمات مازالت الادارة فيها لا تشجع الابداع والخلق والابتكار وتتصف هذه المنظمات بالخصائص الاتية :[1].

١ ـ تكون الاعمال والمهمات فيها محددة بشكل لا يسمح بالاجتهاد مطلقا.

٢ ـ تحدد مسؤوليات وصلاحيات الافراد والعلاقات فيما بينهم باساليب لا تمنحهم حرية اتخاذ ابسط القرارات.

٣ ـ تطبق مجموعة من القواعد **Rules** والاجراءات **Procedures** من دون اية مرونة.

٤ ـ تمنع حصول حالات تختلف فيها الاراء ووجهات النظر.

٥ ـ ترفض الادارة مناقشة ما يصدر عنها من قرارات.

٦ ـ تتوسع في تطبيق مبدأ التخصص الدقيق والضيق في ممارسة الاعمال، ولا يوفر تطبيق هذا الاسلوب فرص الاطلاع على الاعمال الاخرى حتى التي لها علاقة مباشرة بالعمل الذي يقوم به الفرد.

٧ ـ يلاحظ أن الاعمال فيها لا تتطلب مجهودات فكرية.

٨ ـ تطبق انظمة رقابية صارمة.

٩ ـ ترفض التغيير.

---

(١) Stephen P.Robbins,

Op.Cit., P.202.

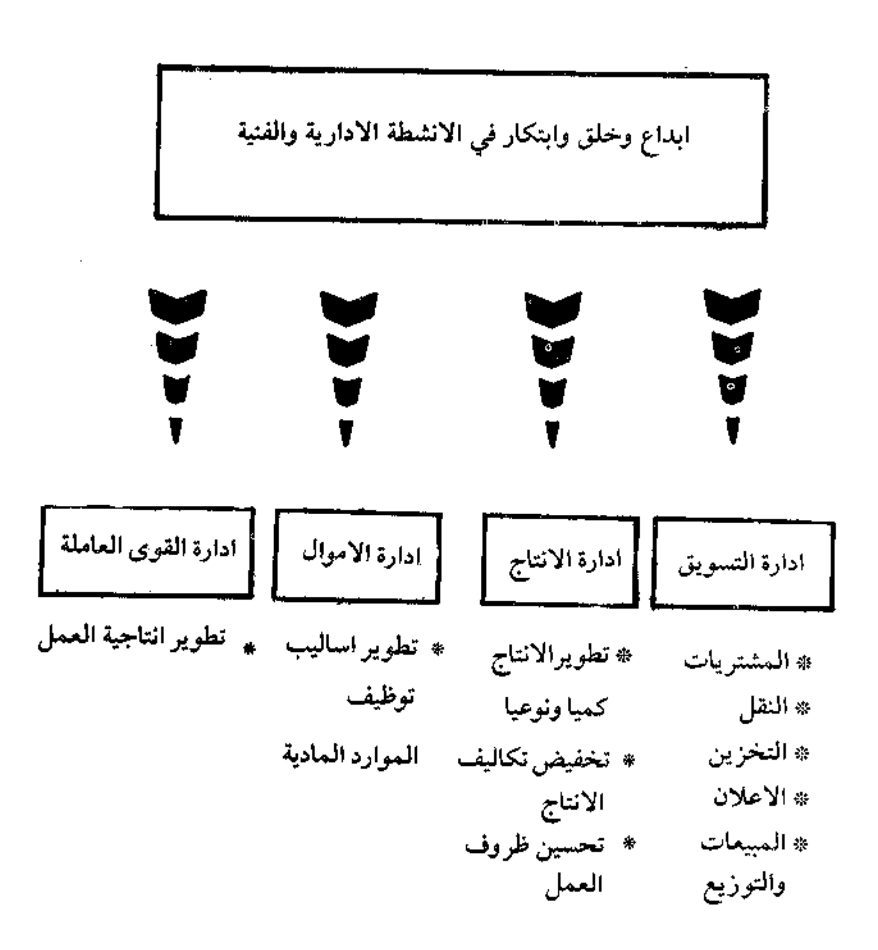
مجالات الابداع في المنظمات

يعد الابداع جزء اساسياً مهماً في عملية التفكير لدى العاملين في مختلف منظمات الاعمال الصناعية والتجارية والزراعية، والخدمية وفي جميع الانشطة التي تمارسها تلك المنظمات ولذلك يكون هناك ابداع وابتكار وخلق وتجديد في العمليات الادارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

كما يمكن ان يحدث ابداع في اساليب وطرق الانتاج، وادارة عمليات الشراء والبيع والنقل، والتخزين والاعلان والقوى العاملة وانشطة الاتصال والمعلومات، وجميع العمليات التي تقوم بها المنظمات.

ويمكن القول بصورة عامة ان منشآت الاعمال تستطيع القيام باعمال ابداعية خلاقة في جميع الانشطة التي تزاولها وماعليها الا ان توفر المتطلبات التي تمكنها من تحقيق افضل النتائج من الافكار الابداعية التي يقدمها العاملون وافراد المجتمع لتلك المنظمات ويعرض الشكل الاتي مجالات الابداع في المنظمات.

شكل رقم (٥)
مجالات الابداع في المنظمات



صفات المبدعين

يمتلك جميع الناس الاسوياء قدرة على الابداع والخلق والابتكار. بهذا القدر او ذاك وعلى المجتمع من خلال منظماته تشخيص المجال الابداعي لكل فرد وتهيئة الظروف الملائمة التي تسهم في تطوير هذه الامكانية والارتقاء بها الى افضل مستوى. ويلاحظ بان الفرد يبدع في الميدان او المجال الذي يحضى باهتمامه عندما يتوفر له المناخ والبيئة المناسبة التي تمكنه من تفجير طاقاته الابداعية.

وقد كشفت الدراسات التي تناولت موضوع الابداع بان المبدعين يتميزون بملامح سلوكية ونفسية تميزهم من الاخرين بغض النظر عن اعمارهم وجنسهم وثقافتهم ومجالات عملهم وقد حددت تلك الدراسات بان الاشخاص المبدعين مُمّيزون باهتماماتهم ومواقفهم ودوافعهم اكثر من تميزهم بقدراتهم العضلية[1].

كما يفضل المبدعون التعقيد They Prefer complexity ويرفضون الافكار الواضحة الثابتة البسيطة وهم ممّيزون باندفاعهم وتحررهم من الانماط والافكار التقليدية . والمبدع لايهتم كثيرا بالانطباع الذي يتركه تصرفه او اراؤه عند الاخرين.[2]

ويظهر مما تقدم ان المبدعين يتميزون: انهم[3]

١ ـ يرفضون القبول بالامر الواقع.
٢ ـ لايقبلون جميع الاراء والانماط السلوكية السائدة.
٣ ـ يؤمنون بالمستقبل ويعيشون من اجله.
٤ ـ يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير.

---

(١) د. فاخر العاقل، علم النفس.

الطبعة الرابعة (بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٧٥) ص: ٦٩١ المصدر السابق ص: ٦٩٢.

(٢) Stephen Robbins , P. Op. Cit.,P. 208.

٥ ـ لايعرفون الخوف والقلق والتردد عندما يقدمون افكارهم الجديدة. ويعتمدون الصراحة.

٦ ـ اكثر استقلالاً من الاخرين في تفكيرهم.

٧ ـ يسعون لتحقيق اعلى الانجازات.

٨ ـ لاينصاعون للاوامر والتعليمات التي تحدد طريقة تفكيرهم ويميلون للتحرر في التفكير، ويرفضون الرقابة على الأفكار.

٩ ـ يمتازون بالقدرة على التكيف والمرونة Flexibility.

١٠ ـ يتمتعون بالطلاقة Fluency والقدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الافكار من الجديدة.

١١ ـ يحسّون بالمشكلات Sensetivity ويدركونها بحس مرهف اكثر من الغير.

١٢ ـ يمتلكون الاصالة في التفكير وطرح افكار جديدة وغير معروفة.

١٣ ـ ويتصف المبدعون بالمثابرة والاصرار.[١]

ان تحديد هذه الصفات يمكن ان يساعد الادارة في عمليات اختيار وتعيين الافراد وتحديد مسؤولياتهم والمهمات التي يمكن ان تناط بهم.

---

(١) لندا. ل. رافيددف،
مدخل علم النفس، ترجمة د. سيد طواب واخرون، الطبعة الثانية (القاهرة. دار ماكرو هيل للنشر، ١٩٨٠). ص ٥٦٠.

انواع التفكير الانساني

يميز المتخصصون من بين الانواع الاتية من التفكير الانساني[1]:

١ - التفكير الواقعي وهو التفكير التقليدي السائد في حياتنا اليومية.

٢ - التفكير الخيالي وهو التفكير الذي يستهدف بالدرجة الاولى ارضاء الذات وتحقيق الاماني والرغبات بصورة خيالية عندما لايكون بالامكان بلوغ تلك الرغبات والاماني في الواقع.

٣ - التفكير الابداعي وهو التفكير الذي ينتج افكار بديلة لمواجهة المشكلات الواقعية.

---

(٢) د. فاتر العاقل،
المصدر السابق، ص ٢٠٧.

الفرق بين التفكير الابداعي والتفكير الاعتيادي

يمكن التفريق بين التفكير الابداعي والتفكير الاعتيادي التقليدي كالآتي :

التفكير الابداعي	التفكير التقليدي
١ـ انتاج افكار واساليب وطرق جديدة تستهدف التغيير .	١ـ لا ينتج افكاراً واساليب وطرقاً جديدة وانما ينتخب بديلاً من بين البدائل المتاحة .
٢ـ لا يؤمن اصحاب التفكير الابداعي بوجود حل واحد مناسب فقط وانما يحاولون ايجاد حلول افضل .	٢ـ يؤمن اصحاب التفكير التقليدي بفكرة الحل الوحيد الافضل ولذلك لا يبحثون عن بدائل جديدة .
٣ـ لا يؤمن بعدم وجود حل للمشكلات .	٣ـ يؤمن بان هناك مشكلات لا حل لها
٤ـ التفتيش عن الاسئلة وصولا الى ابتكار	٤ـ البحث عن الاجابات
٥ـ الاستمرارفي انتاج الافكار لنفس المشكلة .	٥ـ عدم الاستمرار في انتاج الافكار لنفس المشكلة .
٦ـ ان النتائج تأتي بعد الاثبات .	٦ـ ان النتائج يمكن ان تأتي قبل الاثبات .
٧ـ يقبل كل الافكار ويجربهاولا يرفض اي فكرةتطرأعلىالعقل .	٧ـ يركز في الافكار التي لها صلة بموضوع المشكلة .
٨ـ اجراءاته تقوم على فكرة الخلق ثم التقويم .	٨ـ اجراءاته تقوم على فكرة التقويم ثم الخلق .
٩ـ يستهدف تحقيق الحد الاعلى	٩ـ يستهدف تحقيق الحد الادنى

التفكير الأبداعي	التفكير التقليدي
للابتكار حتى وان كانت نتائجه غير مضمونة .	للابتكار ولكن نتائجه مضمونة .
١٠ـ عملية التفكير الابداعي(١) صعبة ومعقدة ولذلك فهي متعبة ومرهقة .	١٠ـ عملية التفكير التقليدي سهلة وغير معقدة .
١١ـ التدريب ينمي التفكير الابداعي .	١١ـ التعليم ينمي التفكير الاعتيادي
١٢ـ يستخدمه الانسان بحدود ٥٪ من وقته تقريبا	١٢ـ يستخدمه الانسان بحدود ٩٥٪ من وقته تقريبا .
١٣ـ ترك الافكار والمفاهيم القديمة	١٣ـ البقاء على الافكار والمفاهيم
١٤ـ دراسة المشكلة من طرق متعددة .	١٤ـ دراسة المشكلة من طرف واحد
١٥ـ يقوم على «فكرة ايجاد طرق اخرى للنظر الى الاشياء» .	١٥ـ يقوم على فكرة «هذا هو الطريق الافضل للنظر الى الاشياء» .
١٦ـ ليس من الضروري ان تكون كل خطوة صحيحة المهم ان تكون هناك تجربة للخطوة الصحيحة والخطوة الخطأ .	١٦ـ من الضروري ان تكون كل خطوة من خطوات التفكير صحيحة للانتقال الى الخطوة التالية .
١٧ـ اجراءاته مفتوحة لا نهاية لها وصولا الى الجديد .	١٧ـ اجراءاته مغلقة .
١٨ـ يهتم بنتائج الافكار بغض النظر عن مصادرها .	١٨ـ يهتم بمصدر الافكار .

(١) د. قيس محمد محمود، مدخل الى التفكير الابداعي
(بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري)، ١٩٨٣ ص٢ .

اساليب الحصول على الافكار الابداعية

تستطيع المنظمات ان تحصل على الافكار الابداعية الخلاقة من خلال : [١]

١ ـ توظيف افراد مبدعين وتوفر لهم جميع المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لهم لتمكينهم من الابداع .
٢ ـ الحصول على الافكار الابداعية من المنظمات المتخصصة في الاستشارات والتطوير الاداري والفني او مراكز البحوث المتخصصة .
٣ ـ تدريب الافراد ليكونوا اكثر قدرة على الابداع والخلق والابتكار .
٤ ـ الاستفادة من الافكار الابداعية في المنظمات الاخرى وتطويرها من خلال اجراء بعض التغييرات عليها بهدف جعلها تنسجم مع احتياجات المنظمة .

اساليب تنمية التفكير الابداعي :

يمكن تلخيص اساليب تنمية التفكير الابداعي كالاتي : [٢]

١ ـ عصف الافكار .
٢ ـ التعاون الفكري .
٣ ـ برامج التدريب على الابداع .

(١) Edward de Bone,
Op.Cit., P.154.

(٢) M. Kuber, Management Consulting A Guide to The Profession,
(Geneva: International Labour office, 1978), PP.148-149.

عصف الافكار :

يعد اوسبورن A.F. Osborn اول من ابتكر اسلوب عصف الافكار في عام ١٩٣٧ ، وقد عرض هذا الاسلوب في كتابة الخيال التطبيقي Applied Imagination الذي نشره عام ١٩٥٧[١] وقد اوضح ان اسلوب عصف الافكار يقوم على حقيقة مهمة مفادها ان الابداع لا ينمو في بيئة ينتشر الاحباط بين افرادها[٢]، حيث تجهض كل المحاولات الابداعية في مثل هذه البيئة . كما واكد ان الروح المعنوية للجماعة التي يعيش بينها الفرد تعد من اهم العوامل التي تساهم في تطوير الابداع ، فاذا كانت الجماعة تشجع الابداع وتدعمه فان ذلك يكون سببا لتفجير الطاقات والقدرات الابداعية لدى الافراد ، في حين نجد ان كل حالات الخلق والابداع لا يكتب لها النجاح اذا كانت النزعة التسلطية هي السائدة في المجتمع وان الفرد بدلا من ان يتلقى التشجيع يوجه له النقد واللوم والرفض اذا ما جاء بفكرة جديدة تخالف المألوف .

لقد بين اوسبورن ان اسلوب عصف الافكار في تنمية التفكير الابداعي يمكن تطبيقه في جميع المجالات وخاصة المجالات التي لها علاقة بادارة المنظمات حيث يمكن استخدامه في كل موقف يحتاج الى العديد من الافكار لحل المشكلات . وقد اثبتت الدراسات اللاحقة صحة ما ذهب اليه اوسبورن بخصوص مجالات تطبيق عصف الافكار في الادارة .

ويقوم اسلوب عصف الا فكار على المبادىء الاتية : [٣]

أ ـ ان المجموعة تمتلك خصائص تمكنها من الابداع والخلق اكثر مما يمتلك الفرد .

---

(١) H.Joseph Reitz,

Behavior in Organizations, (Homewood; Richard D. Irwin, 1977), P.236.

(٢) عبد الستار ابراهيم المصدر السابق ١٥١ ـ ١٥٢

(٣) M.Kuber Op.Cit., P.148.

ب ـ الاهتمام بكمية الافكار وليس بنوعيتها بهدف اتاحة الفرصة لاختيار الافضل منها .

جـ ـ عدم تقويم الافكار التي يطرحها الافراد كيما لا يوجه النقد واللوم لاصحاب الافكار الجديدة ويتولد لديهم الخوف والتردد في طرح الافكار في المستقبل .

د ـ تشجيع التلقائية في انتاج وتوليد الافكار .

هـ ـ تشجيع اية محاولة لانتاج افكار جديدة حتى وان كانت الافكار المطروحة غير مألوفة وغريبة وبعيدة عن المشكلة .

و ـ تنمية الافكار وزيادة عناصر اخرى عليها وربطها بغيرها من الافكار .

ز ـ ان تشابه افراد المجموعة وتجانس خبرات ومعلومات الافراد لا يعد من العوامل التي تؤثر في انتاج وتوليد الافكار .

ي ـ يفضل ان يكون جلوس افراد المجموعة في جلسات توليد الافكار على شكل شبه دائرة وان تكون الجلسة بعيدة عن الرسميات خلال المناقشات كيما تتاح لكل فرد الحرية في اقتراح كل ما يتبادر لذهنه من افكار .

٢ ـ التعاون الفكري

يشبه التعاون الفكري اسلوب عصف الافكار الا أنه عملية جماعية حيث يشترك في توليد وانتاج الافكار الابداعية مجموعة من الافراد لدراسة المشكلة موضوع البحث وبحضور الجهة التي قدمت المشكلة للدراسة لتتولى توضيح ابعاد المشكلة وعناصرها للمشاركين لدراستها وتقديم المقترحات لحلها ، وعلى الجهة المستفيدة اخذ تلك المقترحات وتحليلها وتوضيح الجوانب الايجابية لكل مقترح في ضوء امكاناتها ثم يطلب من المجموعة ان تقدم مقترحات اخرى للحل وهكذا الى ان يتم ايجاد البديل الافضل لحل المشكلة .[١]

---

(١) Ibid. Op.Cit., P.149.

٣ - برامج التدريب على الابداع

أخذت الدول المتقدمة تقوم بانشاء مراكز تدريبية متخصصة تتولى تنمية القدرات الابداعية . وقد استطاعت هذه المراكز من خلال البرامج التدريبية التي تعدها تنمية قدرات المشاركين في تلك البرامج على الخلق والابداع والابتكار .[1]

وتوصلت هذه المراكز المتخصصة الى تحديد المبادىء الرئيسة للتدريب على الخلق والابداع . كما ابتكرت اساليب ومناهج تساهم في التحكم في ظهور الاصالة في التفكير لدى الافراد وقد اختبرت تلك الاساليب والمناهج في مواقف مصطنعة .[2]

كما حددت اهم الطرق التي يمكن ان تحفز الافراد وتدفعهم للاستمرار في العمل والوصول الى المستوى المطلوب من الاصالة في التفكير.

وفيما يأتي اهم النتائج التي توصلت اليها تلك المراكز.[3]

أ - ان الاصالة في التفكير يمكن تعليمها للافراد .

ب - ان التشجيع على اعطاء المقترحات والاستجابات المبتكرة يؤدي الى زيادة ظهور مقترحات جديدة لدى الافراد .

جـ - تقديم الدعم والمحفزات للافراد يسهم في تنمية الابداع .

د - تعليم الاصالة في التفكير في موضوع معين يؤدي الى زيادة امكانية ظهور الاصالة في التفكير في الموضوعات الاخرى لدى الفرد .

---

(١) H. Joseph, Op.Cit., P.205.

(٢) عبدالستار ابراهيم ، المصدر السابق ، ص١٤٧ .

(٣) المصدر السابق ، ص: ١٥١-١٥٢

مراحل العملية الابداعية

يعتقـد بعضهم ان الابـداع يحـدث في لحظـة الهـام يتركز فيها فكر الانسان فجأة في شيء معين وفي تلك اللحظـة يختـل التـوازن حيث يتجـه فيهـا الفكر نحو شيء جديـد. وتحـدث هذه اللحظـة بشكـل غيـر متـوقـع وان مجيئهـا غير مرهونة بدعوتها، وفيها يكون الفرد مصاباً بازمة انفعالية تجعل بعيدا عن العمليات العقلية الاعتيـاديـة للوعي ويمتلك الفـرد في تلك اللحظـة من حيث لا يعلم القـدرة على الابداع والخلق والابتكار.[1]

ويؤكد جميع الباحثين دور اللاوعي في العملية الابداعية[2]. ويرى آخرون ان الابداع لا يأتي في لحظة الالهام وانما يتمكن الفرد من الابداع بعد جهد جهيد، وان العمليـة الابـداعيـة تمـر بمـراحـل متعـددة منـذ بداية نشأتها وحتى اكتمالها، ويؤكدون ان لحظة الالهام ماهي الا مرحلة من عدة مراحل في العملية الابداعية.[3]

وفيما يأتي مراحل العملية الابداعية:[4]

١ ـ مرحلة التهيؤ والاعداد والتحضير (Preparation

٢ ـ مرحلة الحضانة. (Incubation)

٣ ـ مرحلة التبصر (Insight)

٤ ـ مرحلة التحقق (Verification)

---

(١) قاسم حسين صالح ـ المصدر السابق، ص ٣٦ـ٧٧.

(٢) H.Joseph, Reitz, Op.Cit., P.236.

(٣) قاسم حسين صالح ـ المصدر السابق، ص٨.

(٤) H.Joseph Reitz, Op.Cit., PP. 238-241

ومن الجدير أن نؤكد ان هذا التقسيم لمراحل العملية الابداعية يستهدف تسهيل دراسة التفكير الابداعي ليس الا ، حيث ان المبدعين انفسهم لا يستطيعون ان يحددوا مسار التفكير الابداعي بهذا الشكل من المراحل لان العملية الابداعية عملية لا يمكن تقسيمها الى مراحل بهذا الشكل . (٤)

١ ـ مرحلة الاعداد :

تمثل هذه المرحلة البداية الاساسية للابداع حيث فيها تتفتح عقلية المبدع فجأة على البدايات الاولى لعملية الابداع والخلق والابتكار وتأتي هذه البدايات في الغالب بشكل مفاجيء .

ويتم في مرحلة الاعداد والتهيؤ جمع البيانات وادارة المناقشات وجمع الشواهد والادلة ودراسة المصادر التي لها علاقة بالفكرة بهدف جمع المعلومات الضرورية واكتساب الخبرة والمهارة وكذلك معرفة الاساليب التي يتمكن من خلالها دراسة المشكلة وتحديد ابعادها باعتبار ان الابداع والخلق لا يأتي الا بعد جهد متواصل يبذله من يمتلك الخبرة والمعرفة والاطلاع الواسع على المجالات التي لها علاقة بموضوع المشكلة .

وتتطلب مرحلة الاعداد من المبدع بذل جهد مركز يمكن من خلاله ان يستطيع ايجاد اتجاه او نمط جديد من التفكير خارج نطاق سيطرة المالوف . ان نجاح هذه المرحلة يتطلب ايضا توفير جميع الظروف والمحفزات التي يمكن ان تدفع للاستمرار في العملية الابداعية . ان كفاية المبدعين في هذه المرحلة تعتمد على قابليتهم ability وكفايتهم ودرجة الاندفاع الذاتي للعمل الابداعي .

---

(٤) د. عبدالستار ابراهيم، المصدر سابق، ص٥٨.

ويمكن تحديد النشاطات الاساسية التي يقوم بها المبدع في هذه المرحلة كالاتي :[1]

أ ـ خلق الاتجاه الابداعي العام وبلورة الشروط والظروف الاولية للابداع .

ب ـ تحديد جـــانب معين والاهتمام به .

جـ ـ التهيؤ للعملية الابداعية وجمع البيانات والمعلومات المطلوبة ودراستها واستيعابها .

د ـ العمل المكثف والموجه لتوفير كل ما يمكن أن يؤيد الأفكار الأبداعية من أدلة

ويظهـر ممـا تقـدم ان كل النشاطات والوظائف التي يقوم بها المبدع في هذه المـرحلة هي الحصـول على البيـانـات والمعلومات ، واستخدام التفكير التحليلي لدراستها واستيعابها واثرائها بهدف تعريف وتحديد المشكلة بطرق مختلفة عن المألوف .

٢ ـ مرحلة الحضانة

توصف مرحلة الحضانة بانها فترة استرخاء **relaxation** بعد الجهود المركزة التي تم بذلها خلال مرحلة الاعداد والتهيؤ حيث تترك المشكلة في الفكر بصورة لا ارادية بهدف اتاحة الوقت لمناقشة الافكار والعقبات التي تواجه او ترفض الاعمال الابداعية الجديدة .

وتتـاح الفـرصـة للمبـدع في هذه المرحلة لالتقاط افكار اضافية لكي تصبح الفكـرة الاصليـة محـددة الاطار واضحة المعالم والمعنى وقد يقوده ذلك في بعض الاحيان الى تغيير اتجاهاته الفكرية .

وخـلاصـة القول ان هذه المرحلة هي التي تكون فيها الافكار اخذة بالتخمر كيما تصبح ناضجة فيما بعد .

---

(١) المصدر السابق، ص، ٥١ .

٣ ـ مرحلة التبصر:

يبدأ في مرحلة التبصر والتمعن ادراك الافكار الابداعية والشعور بها وايجاد الحلول للمشكلات ولذلك تمثل هذه المرحلة المسوّغ للقيام بالاعمال المطلوبة في مرحلتي التهيؤ والحضانة وتتم في مرحلة التبصر التقدم نحو الخلق والابداع وفيها يبدأ الفكر بالابتعاد عن المألوف والتقاط الافكار الابداعية الفذة.

ان التبصر هو في الغالب العنصر الذي يمثل شحنة الاحساس (emotion-packed) في العملية الابداعية. كما تتوضح في هذه المرحلة معالم الفكرة الابداعية الخلاقة وتستقر في عقل المفكر. وهذا هو الهدف الذي يسعى اليه المبدع، ولذلك يشعر بعد هذه المرحلة بالرضا.

٤ ـ مرحلة التحقق:

يتم في مرحلة التحقق جعل الفكرة التي تم التوصل اليها في مرحلة التبصر في اجمل صورها حيث يجري فحص مدى صحة وفائدة الافكار الابداعية التي تم التوصل اليها لوضعها في صورة يمكن ان يستفيد منها المجتمع.

وقد يقوم المبدع باجراء تصحيح او تعديل على الافكار التي التقطها في مرحلة التبصر.

ويؤكد ما تقدم انه من دون عملية التحقق لا يمكن ان يكون هناك ابداع حيث يتم في هذه المرحلة وضع العمل الابداعي موضع التطبيق وايصاله الى الاخرين. على شكل سلع او خدمات او افكار.

معوقات تنمية الابداع

تواجه العمليات الابداعية معوقات متعددة تحول دون ازدهار الابداع وجني الفوائد المتوقعة ومن تلك المعوقات ما يأتي:

١ - المقاومة الاجتماعية للافكار الجديدة بسبب تعود افراد المجتمع على التفكير في اطار معين، ولذلك يواجه المبدعون مقاومة للمبادرات. سببها أن الاعراف والقيم والتقاليد لا تسمح بالخروج عن المالوف والاتيان بشيء جديد يخالف القيم والاعراف السائدة.
٢ - الخوف والقلق من فشل الافكار والاساليب الجديدة.
٣ - تكون قدرة المنظمـ ات على الابداع في اقل مستوى او قد تكون معدومة اذا كانت خبرة وثقافة القيادة الادارية محدودة او كانت الادارة تميل الى اللاديمقراطية في التعامل مع الافكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون.
٤ - عدم تقديم الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين.
٥ - عدم توفير المستلزمات والتسهيلات المادية اللازمة للابداع والابتكار.
٦ - هناك بعض من المجتمعات ترفض المبدعين، وقد تفرض عليهم عقوبات.

متطلبات تطوير الابداع في المنظمات

يمكن تطوير عمليات الابداع والخلق والتجديد والتطوير من خلال ما يأتي:
١ - ايمان الادارة العليا باهمية الابداع في تطوير السلع والخدمات والافكار التي تقوم المنظمات بانتاجها وتسويقها.
٢ - توفير الاموال والمعدات اللازمة للقيام بعمليات البحث والتطوير وتطبيق الافكار الابداعية المقترحة.
٣ - تكريم المبدعين ماديا ومعنويا لضمان استمرارهم في العطاء وتحفيز الاخرين للاقتداء بهم.
٤ - اتاحة الفرص للمبدعين لتوطير قابلياتهم في حقل الاختصاص.
٥ - خلق مناخ تنظيمي واجتماعي ملائم يسهم في تطوير وتشجيع عمليات الابداع في المنظمة ويجعل العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء قائمة على اساس التعامل وفقا للمفاهيم الانســانية التي يمكن من خلالها احتضان الادارة للاراء والافكار التي

يتقـدم بهـا العاملون بهدف القضاء على ظاهرة الاحباط والعزلة والاغتراب التي قد يشعر بها الافراد عندما ترفض الادارة قبول الافكار الابداعية .

٦ ـ خلق قيم وممارسات وتقاليد تقبل التغيير الهادف وتشجع الابداع .

الفصل السادس

مواجهة حالات الاحباط

المقدمـــة

اولا : مفهوم الاحباط

ثانيا : اسباب تعرض القوى العاملة للاحباط

ثالثا : انماط سلوك العاملين المصابين بالاحباط

رابعا : نتائج الاحباط

خامسا : دور الادارة في مواجهة ظاهرة الاحباط




أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

الفصل السادس
مواجهة حالات الاحباط

المقدمـــة

يصاب بعض الافراد العاملين بعد التحاقهم بالعمل بالاحباط والخيبة عندما يكتشفون ان تحقيق اهدافهم واشباع احتياجاتهم من خلال عملهم في المنظمة غير ممكن وتزداد خطورة الاحباط كلما تكررت الحالات التي لا تتوفر فيها الفرص التي تحقق رغبـاتهم الاقتصـاديـة والاجتماعية والنفسية والعلمية وتمنعهم من تحقيق ما يصبون اليه من اهداف وغايات.

ويؤثر الاحباط بصورة مباشرة في رغبة العاملين وقدرتهم على انجاز الاعمال المنـاطـة بهم، ولـذلـك فهـو يؤثر سلبيا بالكفاية الانتاجية للمنظمات ويحول دون تحقيق الاهـداف التي تسعى اليهـا كمـا يجعـل عمليـة ادارة المـوارد البشـريـة في المنظمة في غاية الصعوبة والتعقيد ويسبب مشكلات متعددة في مجال العلاقة بين الادارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم ببعض.

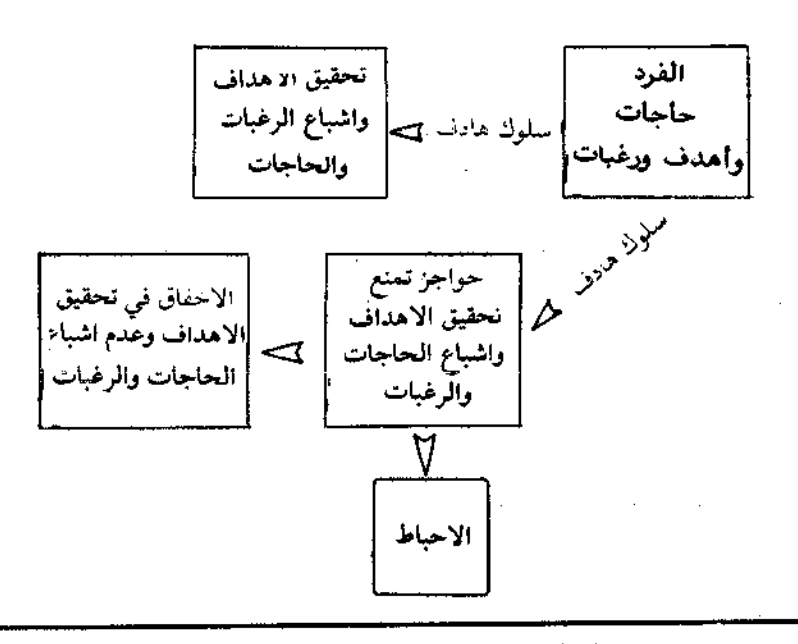
ويتناول هذا الفصل مشكلة الاحباط في المنظمات المعاصرة فيحدد مفهوم الاحبـاط ويـوضـح اسبـاب انتشـار ظاهـرة الاحباط بين صفوف العاملين ويعرض انماطاً لسلوك الافراد المصابين بالاحباط، ويكشف عن النتائج التي تتمخض عن الاحباط وينتهي بتوضيح دور الادارة في مواجهة ظاهرة الاحباط.

منهوم الاحباط :

يشير الاحباط الى الحالة النفسية التي يعيشها الفرد عندما تظهر امامه عقبة او عقبات تمنعه من بلوغ اهدافه واشباع احتياجاته[1] ويتعرض الفرد للاحباط عندما تواجهه عقبة تعوق استمرار سلوكه الموجه نحو الاهداف التي يسعى اليها.[2]

ويعرض الشكل الاتي العلاقة بين الاحباط وبين تحقيق الاهداف[3]

شكل رقم (٦)
العلاقة بين الاحباط وتحقيق الاهداف



(١) د. علي محمد عبد الوهاب: ادارة الافراد، منهج تحليلي
جـ ١ (القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٧٥)، ص١٢٠.

Russel G.Geen, Op.Cit., P.213.

Cary Dessler, Op.Cit., P.169.

يظهر من الشكل ان لكل فرد اهدافاً ورغبات واحتياجات وهو يسعى دائما لتحقيقها باستمرار ويتخذ لنفسه سلوكاً هادفاً فاذا لم تواجهه معوقات فانه سيحقق اهدافه ويشبع رغباته، اما اذا اعترضته معوقات ومشكلات تحول دون تحقيق اهدافه واشباع رغباته فانه يصاب بالاحباط.

اسباب تعرض القوى العاملة للاحباط

تعد مسألة تحديد الاسباب التي تؤدي الى تعرض القوى العاملة للاحباط من المسائل المهمة والمعقدة ولذلك مازالت لحد الان تحضى باهمية قصوى من قبل المختصين بموضوعات ادارة الموارد البشرية والعلاقات الانسانية بهدف التوصل الى تحديد دقيق وواضح للاسباب التي تؤدي الى ظهور وانتشار حالة الاحباط بين صفوف العاملين وفيما يأتي اهم تلك الاسباب.[١]

ولذلك فان الافراد العاملين يتعرضون لحالة الاحباط عندما لا يكون بامكانهم تحقيق اهدافهم واشباع رغباتهم.[*]

(*) يقسم آبراهام ماسلو حاجات الانسان على ما يأتي:
١ ـ الاحتياجات العضوية ويعدها الحاجات الاساسية.
٢ ـ حاجات الامان.
٣ ـ حاجات الانتماء.
٤ ـ حاجات الاحترام والتقدير.
٥ ـ حاجات تحقيق الذات.

(١) Maurice W.Cuming, The Theory and Practice of Personnel Management, (London: Heineman Ltd., 1968), P.36.

١ - تظهر حالات الاحباط في المنظمات في بعض الاحيان نتيجة تكليف الافراد باعمال لا تتفق مع رغباتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

٢ - يتسبب عدم اشتراك القوى العاملة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ورقابة الاداء وتقويمه في ظهور حالات الاحباط في بعض المنظمات.

٣ - يكون الاحباط في بعض الحالات نتيجة عدم توفر القيادات الادارية المؤهلة لشغل المواقع القيادية وتمتلك القدرة على التعامل بكفاية مع العاملين ووفق نظرة انسانية واجتماعية في الوقت نفسه.

٤ - تحصل حالات الاحباط في بعض الاحيان عندما تكون المستويات او المعدلات الكمية والنوعية المحددة للقوى العاملة لا يمكن بلوغها وتحصل هذه الحالة عندما تحدد تلك المستويات من دون الاخذ بنظر الاعتبار قدرات ومهارات القوى العاملة واستعدادها النفسي لانجاز الاعمال.

٥ - يكون احتمال تعرض الافراد الذين لا يملكون روح الصبر والمثابرة الى الاحباط اكبر من غيرهم فمجرد اخفاقهم او فشلهم في المحاولة الاولى يصابون بالاحباط ولا يعيدون الكره او المحاولة مرة او مرات اخرى حيث تتجمع الحياة في نظرهم في نقطة واحدة سوداء قاتمة وتضيق الافاق امامهم ويغيب عن تفكيرهم أن الحياة مليئة بالافاق الاخرى التي يمكن ان ينجحوا فيها، ويقول الشاعرحافظ ابراهيم في هذا المجال.

فتجشموا للمجد كل عظيمة
اني رأيت المجد صعب المرتقى
لا تيأسوا ان تستردوا مجدكم
فلرب مغلوب هوى ثم ارتقى

٦ - تنتشر حالة الاحباط في المجتمعات التي لا تتوفر فيها فرص اخرى للافراد في حالة اخفاقهم او فشلهم في المحاولة الاولى في تحقيق الاهداف، وان بعض المجتمعات تعزو فشل الفرد في تحقيق الاهداف الى انه نتيجة عدم كفايته ولاتأخذ

تلك المجتمعات بنظر الاعتبار العوامل الاخرى المحيطة بالفرد التي قد تكون هي السبب المباشر والرئيس في عدم بلوغه الاهداف المطلوبة.

٧ - يولد اهمال مقترحات القوى العاملة وعدم دراستها والرد عليها من قبل الادارة بصورة جدية احباطاً لدى اولئك الذين يتقدمون بمقترحات تستهدف تطوير الانتاج وتحسين ظروف العمل في المنشأة[1].

٨ - يُعد عدم توفير فرص الترقيه Promotion لشغل وظائف اعلى في المنشآت سببا مباشراً احيانا في ظهور الاحباط وانتشاره بين العاملين خاصة اولئك الذين يطمحون في الحصول على تلك الفرص.

٩ - تنتشر حالات الاحباط عندما لا تتوافر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الملائمة للعمل او عندما لا تتوافر متطلبات السلامة والامانة في المنظمة اذ يؤثر عدم توفير تلك الظروف في الروح المعنوية للقوى العاملة وفي قابليتهم وقدرتهم على العمل.

١٠ - يتسبب الاشراف والمتابعة والمراقبة المستمرة ومحاسبة العاملين عن الاخطاء اليسيرة في ظهور حالة الاحباط وخاصة لدى الافراد الذين يرفضون المتابعة المستمرة للاعمال التي تناط بهم، حيث تتطلع هذه الفئة من الناس الى منحها الصلاحيات اللازمة لانجاز الاعمال المطلوبة منها بدلا من الاشراف والتدخل المباشر في شؤونها خلال انجاز الاعمال المكلفة بها.

انماط سلوك العاملين المصابين بالاحباط

يمكن القول بصورة عامة ان الافراد المصابين بالاحباط لا تتوافر فيهم الدقة المطلوبة لتقدير الامور وتحديد العوامل والاسباب التي تؤدي الى ظهور المشكلات، وتزداد بسبب ذلك الا مهم على مر الايام وتضييق الافاق بهم ويصبحون ضحايا حزنهم واخفاقهم، ويؤثر ذلك في تحديد سلوكهم وميولهم وتصرفاتهم ويجعلهم متبرمين قانطين من الحياة ولا يقبلون عليها اقبال المتفائلين

---

(١) T.M.Lillico, (١) agerial Communication, (Oxford; Pergaman Press Ltd., 1972), P.10.

ويعزفون عن اقامة العلاقات الاجتماعية والانسانية مع زملاء العمل والادارة وفيما يأتي انماط سلوك الافراد المصابين بالاحباط.(١)

١ - التبرير	Rationalization
٢ - التصميم او الاصرار	Fixation
٣ - الارتداداوالنكوص اوالتقهقر	Regression
٤ - احلام اليقظة	Day dreeming
٥ - الاستسلام	Resignation
٦ - السلوك العدائي	Aggresve behaviour

١ - التبرير

يحاول الفرد الذي يتخذ هذا النمط من السلوك ان يلقي اللوم على غيره في حالة فشله في تحقيق الاهداف، فمثلا يزعم بان عدم استطاعته انتاج الكمية المطلوبة منه او ارتفاع نسبة التلف في المواد الاولية يعود الى ان الآلة التي يعمل عليها كانت بطيئة او انها قد تعطلت بسبب عدم صيانتها بصورة صحيحة او ان المواد الاولية ليست بالنوعية المطلوبة ولذلك يتعين على الادارة في هذه الحالة ان تتأكد من صحة ادعائه وان ترفض قبول هذه الاعذار اذا كانت غير صحيحة في المستقبل.

---

(١) ابراهيم الغمري،
السلوك الاداري والعلاقات العامة،
الاسكندرية: دار الجامعات المصرية ١٩٧٦، ص٢٤١ - ٢٤٢.
وعلي محمد عبدالوهاب:
ادارة الافراد - منهج تحليلي، جـ ١ الطبعة ٢
القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٧٥، ص١٢٤ - ١٢٧.

٢ ـ التصميم

يحـاول من يتصـرف حسب هذا النمـط من السلوك جاهـدا لتحقيق اهداف يعلم مقدما عدم امكانية تحقيقها مطلقا، ومثله في هذه الحالة مثل من يركض وراء السـراب بهـدف الحصـول على الماء، ويبحث عن شيء مفقود مرات عديدة في المكان نفسه على الرغم من معرفته بأن الشيء المفقود غير موجود في ذلك المكان الذي يفتش فيه، ويكون سلوك هذا النوع من الافراد عديم الفائدة.

٣ ـ الارتداد او النكوص

يميـــل من يتصـــرف وفق هذا النمـط من السلوك الى تقطيب وجهـه ويميـل للاستيـاء Pouting والبكـاء وضرب الارض بالاقدام بهدف التخفيف من وطأة حالة الاحبــاط التي يعيش فيهـا، وهـو بذلـك يسلك سلوك الاطفـال حين يخفقـون في تحقيق رغبـاتهم. ويـلاحـظ ان من يتخـذ هذا السلوك لا يكـون عدائيـا ولا يلحق الاخـرين اذى منـه فهـو لا يتعمـد اتـلاف المواد والالات والمعدات والمستلزمات السلعيـة التي تستخـدمهـا المنشأة في انجـاز الاعمـال وقـد يؤدي هذا النمط اذا ما استمر الى اصابة الفرد بالكآبة في المستقبل.

٤ ـ احلام اليقظة:

يعيش اصحاب هذا السلوك في عالم اخر غير حقيقي محاولين الهروب من واقعهم ولو للحظات قصيرة في خيال خصب يصنعونه لانفسهم يحلمون فيه بانهم قد بلغـوا ما تمنـوه وحققـوا اهـدافهـم، ويـلاحظ بصورة عامة ان الفرد يستطيع من خلال احلام اليقظة ان يزيل من خياله العقبات والحواجز التي كانت سببا حال دون وصوله الى اهدافه في عالم الحقيقة.

٥ ـ الاستسلام

يتخذ الفرد حالة الاستسلام عندما يدرك وبشكل كامل انه من المستحيل تحقيق الهدف الذي يسعى اليه ولذلك ينسحب With draw ويتخلى give-up عما كان يرغب في تحقيقه من اهداف . ان استمرار هذه الحالة لدى الفرد تتسبب في عدم امكانية الاستفادة منه في المناقشات الهادفة حيث يكون لا رأي له فيما يعرض عليه .

٦ ـ السلوك العدائي

يكون تصرف من يتخذ هذا النمط من السلوك متسماً بالعدوان مع زملائه في العمل ومع رؤسائه وافراد الادارة العليا فقد يهجم عليهم بالكلام والضرب ، كما قد تتجه عدوانيته الى معدات ومستلزمات العمل فيسيء استعمالها بهدف اتلافها او تعطيلها عن العمل بقصد الحاق اضرار مادية ومعنوية بالمنظمة التي يعمل فيها ، وتؤدي تلك الاضرار الى ارتفاع تكاليف الانتاج وتتسبب في عدم قدرة المنظمة على الايفاء بالتزاماتها اتجاه العملاء . ويتعذر عليها تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاية عالية .

نتائج الاحباط

يمكن ان يؤدي الاحباط الى واحدة او اكثر من النتائج السلبية الاتية :

١ ـ التباطؤ في انجاز الاعمال .
٢ ـ التغيب عن العمل .
٣ ـ ترك العمل في المنظمة .
٤ ـ انتاج وحدات نوعيتها دون المستوى المطلوب .
٥ ـ عدم الرغبة في تحمل المسؤولية .

٦ ـ ارتفاع نسبة التلف والعادم في المواد الاولية والمستلزمات السلعية الاخرى.
٧ ـ تكون كمية الانتاج اقل من الكمية المحددة من قبل الادارة.
٨ـ ارتفاع كلف انتاج وتوزيع السلع والخدمات.
٩ ـ ارتفاع معدلات حوادث واصابات العمل.
١٠ ـ تكون العلاقات بين القوى العاملة والادارة او بين العاملين بعضهم ببعض قائمة على اسس بعيدة عن التعاون والفهم المتبادلين.
١١ ـ تميل القوى العاملة الى الاحجام عن تقديم المقترحات التي تستهدف رفع مستوى الانتاجية في المنظمة او تحسين ظروف العمل، وتخفيض كلف الانتاج، خاصة اذا كان الاحباط ناتجاً عن اهمال الادارة للمقترحات التي تقدم اليها من قبلُ العاملين.
١٢ ـ يفقد الاحباط متعة الاستبشار بالامل لدى الافراد ويفقدهم ثقتهم بانفسهم وبالاخرين ويجعلهم يقبلون على العمل متبرمين وهم في حالة يأس.

يظهر مما تقدم بان الاحباط يترك اثاراً سلبية خطيرة تتمثل بالعقد النفسية والمشكلات الاجتماعية ويتسبب في احداث خسائر كثيرة تصيب الافراد والمنظمات والمجتمع نتيجة ارتفاع كلف انتاج وتوزيع السلع والخدمات كما يؤدي الى اضاعة فرص الحصول على مقترحات مفيدة وبناءة من القوى العاملة كان يمكن ان تسهم وبشكل فعال ومباشر في تطوير انتاجية العمل في المنظمة.[١]

دور الادارة في مواجهة ظاهرة الاحباط

يؤدي انتشار الاحباط بين العاملين الى نتائج خطيرة تتمخض عنها خسائر كبيرة تصيب المنظمات، ولذلك يتعين على الادارة ان تقوم باتخاذ الاجراءات والتدابير التي تساهم في مواجهة ظاهرة الاحباط لدى القوى العاملة او تقلل فرص

(١) H.T.Graham,
Human Resources Management, (London; MacDonald and Evans Ltd., 1947), P.15.

حصولها الى اقل مستوى ممكن ، كما ينبغي على الادارة ان تحدد الاهداف التي يمكن ان يحققها العاملون من خلال التحاقهم بالمنشأة وتوفر لهم الظروف التي تساعدهم على ذلك ما كان ذلك ممكنا .

ويمكن تلخيص الاساليب التي يمكن ان تستخدمها الادارة في مواجهة ظاهرة الاحباط كالاتي :

١ - تطوير اساليب واجراءات اختيار وتعيين القوى العاملة وتطبيق قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب باعتبار ان ذلك يزيد رضا القوى العاملة على العمل الذي يعهد اليها .[1]

٢ - تدريب وتنمية وتطوير قابليات ومهارات العاملين باستمرار بهدف تمكينهم من انجاز الاعمال المناطة بهم وفق المستويات الكمية والنوعية المقررة من قبل الادارة، وباقل الكلف زيادة على ذلك ان التدريب يساعد القوى العاملة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية كل حسب اختصاصه ، ويشبع حاجة الفرد للمعلومات والمهارات ويعمل ايضا على تخفيض معدلات حوادث واصابات العمل الى اقل مستوى ممكن كما ان التدريب يساهم في تخفيض معدلات التلف في المواد والمستلزمات السلعية المستخدمة في العمليات الانتاجية .

٣ - الاعتراف بكفاية الافراد العاملين في المنظمة . أن اعتراف الادارة باهمية الافراد وتقدير اهمية الاعمال والجهود التي يبذلونها في سبيل انجاز الاعمال المناطة بهم ومكافأتهم (ماديا ومعنويا) على الجهود التي تكون فوق المستويات المحددة من قبل الادارة يساهم في اشباع حاجتهم الى الاحترام esteem والتقدير ويمكنهم ايضا من الحصول على مدخولات اضافية تتمثل بالمكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها كتقدير من المنظمة لكفياتهم في العمل .

٤ - اهتمام الا دارة بمقترحات القوى العاملة ومناقشتها معهم ودراسة امكانية وضعها موضع التطبيق ومكافأة اصحاب الاقتراحات التي يؤدي تنفيذها الى رفع

---

(١) Maurice W. Cuming, Op . cit . ,

الكفاية الانتاجية للعمل او تخفيض كلف الانتاج والتوزيع .

٥ - توفير ظروف عمل ملائمة وامنة مستقرة للقوى العاملة .

٦ - ضمان دخل دائم ويمكن ان يتزايد باستمرار حسب كفاية وحاجة القوى العاملة .

٧ - توفير كل ما يمكن ان يساهم في تمكين الافراد العاملين من تحقيق النجاح في انجاز الاعمال المناطة بهم ويحقق اهدافهم والاهداف التي تسعى اليها المنظمة .(١)

٨ - الامتناع من اتباع الاساليب التعسفية مع الافراد الذين يخفقون او يرتكبون اخطاءاً خلال ممارستهم للاعمال المناطة بهم ويتعين على الادارة ان تخفف من حدة الالام التي يشعرون بها نتيجة الاخفاق وتشجعهم على اعادة المحاولة مرة او مرات اخرى .

٩ - تعريف القوى العاملة باهمية وطبيعة الاعمال التي تقوم بها وعلاقة الاعمال بعضها ببعض وكيفية انجاز تلك الاعمال بكفاية .

١٠ - اعتماد الثقة في التعامل بين الادارة والقوى العاملة بهدف تنمية وتطوير العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الادارة والعاملين .

١١ - توسيع مساهمة الادارة في حل المشكلات الخاصة بالعاملين .

١٢ - اختيار قيادات تتمتع بالكفاية وتحضى بقبوله القوى العاملة ولها القدرة على اتخاذ قرارات تساهم في تحقيق اهداف العاملين واهداف المنظمة في الوقت

---

(١) Keith Davis, Human Behaviour at work in Organization,. (New Yor; Mc Graw - Hill Co.,1981), P.444.

الخلاصـــــة :

تقـــوم القيـــادات الادارية في جميع المنظمـات بتنفيـذ الاعمـال وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها من خلال القوى العاملة ولذلك يتعين على تلك القيادات تحفيـز القـوى العـاملة واستمالتها لحب العمل ودفعها لانجاز الاعمال المناطة بها بكفاية عالية . وعلى الادارة ان تعمل على ازالة كل العقبات والحواجز والمحددات التي تمتع الافـراد من تحقيق اهـدافهم واشبـاع رغبـاتهم من اجل الحد من ظهور حالة الاحباط بين صفوف القوى العاملة .

الفصل السابع

ادارة الوقت

المقدمـــة

اولا : مفهوم الزمن

ثانيا : بداية اهتمام الانسان بقياس الزمن

ثالثا : خصائص الوقت

رابعا : العوامل المؤثرة على الكفاية في ادارة الوقت

خامسا : قياس الكفاية في ادارة الوقت

سادسا : نتائج الاخفاق في ادارة الوقت

سابعا : تشخيص الاخفاق في ادارة الوقت

ثامنا : كفاية الادارة في توظيف الوقت في العراق

تاسعا : متطلبات تحقيق الكفاية في توظيف الوقت


أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

الفصل السابع
ادارة الوقت

المقدمـــة :

تعتمـد كفـاية الادارة وفاعليتها في مختلف المنظمات وفي جميع القطاعات الانتـاجيـة وجميـع الانظمـة الاقتصادية والسياسية في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاية على تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد البشرية والمادية المتاحة لها.

ويعد الوقت احد الموارد المتاحة للادارة ولذلك تقع عليها مسؤولية تحقيق الاستثمـار الافضـل لوقت العمـل اذا ما ارادت ان تضمن لنفسهـا الاستمرار والنمو والتطور، فهي تعيش في عصر السرعة وان تطورها يتم قياسه وفق هذا المعيار، كما يطبق نفس المعيـار ايضـا في التمييـز بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة ، وتعد الدولة متقدمة عندما تستطيع ان تحقق الانجازات والتقدم بوقت قصير مقارنة بغيرها من الـدول الاخـرى وذلك لان وقت العمل محدود وغير قابل للاعادة والتعويض، وهـو حالـة حيـة متحـركـة لا يمكن ايقـافـه او تخزينه ، زيادة على ذلك فان الوقت يختلف عن المـوارد الاخـرى المتاحة للمنظمات للاستثمار من حيث عدم امكانية بيعـه او تحـويله الى شكـل اخـر مثلما تفعل الادارة بالنسبة للموجودات الاخرى، فنجدها مثلا تستطيع تحويل الموجودات الثابتة او السائلة من شكل الى اخر، فهي بأمكانها تحويل الموجودات الثابتة الى موجودات سائلة او بالعكس او تقوم بقرض المـال الى الغيـر او تبيـع البضـاعـة وتحـولهـا الى نقد او الى شكل اخر من اشكال الموجودات الثابتة او السائلة .

وتأسيسا على ما تقدم لم يعد بالامكان قبول اداء العمل كيفما اتفق بجب تطوير اساليب وطرق الاداء واستخدام معدات متطورة وقوة عاملة تمتلك المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ العمل ، وكذلك ينبغي تحديد سقف زمني لانجاز الاعمال ولذلك نجد ان الادارة المعاصرة تهتم بادارة الوقت وتعمل على تطوير الاساليب التي تمكنها من تحقيق افضل توظيف ممكن للوقت المتاح .

وخلاصة القول ان الادارة اذا كانت غير قادرة على توظيف الوقت المتاح للعمل بكفاية عالية فان انتاجيتها ستنخفض وستلحق بها اضرار اقتصادية ومعنوية في المستقبل لان الاستثمار الكف للوقت المتاح للعمل يسهم في توفير امكانات اضافية لزيادة الانتاج وتطويره .

مفهوم الزمن

يشير مفهوم الزمن الى تعاقب الاحداث وتتابعها وطول بقائها ويرتبط الزمن بالمكان ولكنه يمتد بالقياس الكوني الى مالانهاية له في الماضي والمستقبل ، ويقتصر الماضي على المفهوم الانساني للزمن ولا يمكن ادراكه وتصوره الا عن طريق الذاكرة واذا ما اقترنت الذاكرة بالتسجيل والتدوين يحصل ما نسميه بالتاريخ .[١]

فمن خلال التاريخ مثلا يمكن الوقوف على ماضي المنظمات من ذاكرة العاملين فيها او عن طريق ما تعرضه سجلاتها ووثائقها ، وتستطيع معرفة مبيعاتها ومشترياتها وعملائها ومقدار التوسع والانكماش الذي طرأ على اعمالها منذ تأسيسها .

---

(١) طه باقر ،
«مفهوم الزمن في حضارة وادي الرافدين وعلاقته بالخلود»
مجلة افاق عربية ، بغداد : حزيران ١٩٧٧ ، السنة الثانية العدد (١٠) ، ص : ٤١-٤٦ .

امـا المستقبـل فيمكن معرفته من خلال الاعمال التي تعرضها خطط وبرامج المنظمـة . فالخطـط والبـرامـج توضـح الاهـداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها والاعمـال التي تروم تنفيـذهـا في المستقبـل . وبـالطريقة نفسها ايضا يمكن معرفة ماضي الامم والشعـوب ويتم ذلـك بالاطـلاع على ما تعـرضـه الـوثـائق التاريخية الخـاصـة بهـا . اما معرفة مستقبلها فيمكن التنبؤ به من خلال الخطط والبرامج التي تعرض ما تتوقع الحكومات تنفيذه في المستقبل .

بداية اهتمام الانسان بقياس الزمن

يعـود اهتمـام الانســان بقيـاس الزمن الى بداية العصر الحجري (Neolithic Age) قبــل (١٠٠٠٠ر١٠) عام[1] حيث آخــذ الانســان يهتم بالـزمن ويـدرك اهمية الفصول والمواسم الطبيعية ذلك لان الانسان في ذلك العصر اعتمد على نفسه في انتـاج قوتـه من الـزراعـة وتدجين الحيوانات التي كان يعتقد انه يستطيع ان يستفيد منهـا ، فبعـدمـا كان طفيليـا على الطبيعـة صار يسخـرها ويطوعها لمصلحته . وعدّ الـدورة الـزراعيـة وحدات طبيعية لقياس الزمن فاخذ يقيس السنة الشمسية بالمدة الزراعية الواقعة بين حادثتين مهمتين كأن يكون من موسم حصاد الى موسم حصاد آخر او من موسم بذر الى موسم بذر آخر .

في حين اعتمـد قدمـاء المصـريين دورة النيل اساسا في قياس الزمن ولذلك قسموا السنة على ثلاثة فصول هي : فصل الفيضان ، وفصل البذور والزرع وفصل شحـة النيـل . ولم يقف اهتمـام الانســان عنـد قيـاس الفصــول فحسب وانما امتد ليشمـل تحـديد شهور السنة واسابيعها ، وايام الاسبوع وكذلك تحديد بداية ونهاية اليـوم وعـدد ساعـات اليـوم الـواحد . كما حدد دقائق الساعة الواحدة . وفي العصر الحديث ابتكر اجهزة دقيقة لقياس اجزاء الدقيقة واجزاء الثانية بدقة متناهية .

ونظـرا لاهميـة الـوقت نجـد ان الانسان يقوم بتنظيم اعماله حسب اولويات تنفيذها من حيث الزمن ولذلك اخذ يحدد الوقت المطلوب لتنفيذ كل عمل ويحدد

---

(١) المصدر السابق ص : ٤٥

الاهداف التي يسعى لتحقيقها في المستقبل وفق الخطط التي يروم تنفيذها ويحدد السقف الزمني لتنفيذ تلك الخطط والاهداف وقد استخدم الوقت من قبل الافراد والمنشآت والدول معياراً لقياس مدى كفاءتها في تحقيق التطور المستهدف .

خصائص الوقت

يختلف الوقت عن غيره من الموارد الاخرى المتاحة للمنشآت وذلك للاسباب الآتية :

١ ـ ان الوقت الذي يمضي لا يعود وان الزمن لا يمكن ايقافه ولذلك فهو يمضي سواءا تم استثماره ام لا .

٢ ـ ان الوقت غير متجدد .

٣ ـ ان الوقت لا يمكن تخزينه .

٤ ـ ان الوقت لا يمكن اجراء اي تغيير عليه كما نفعل بالنسبة للموارد الاخرى عندما نقوم بتحويلها من شكل الى اخر فمثلا تحول البضاعة الى نقود او تحول الموجودات السائلة الى ثابتة وبالعكس .

٥ ـ ان الوقت ثابت ولا يتغير فالساعة (٦٠) دقيقة واليوم (٢٤) ساعة والسنة ١٢ شهرا ولكن السرعة في انجاز الاعمال هي التي تتغير من فرد لاخر ومن مجتمع لاخر ولذلك نجد الدول المتقدمة تقوم بتنفيذ نفس الاعمال ولكن خلال وقت قصير نسبيا مقارنة بالدول المتخلفة ولهذا فان الذي يعتقد بأن الوقت يمر بسرعة ليس صحيحا لان الوقت ثابت ولكن التغيير يحدث في سرعة تنفيذ الاعمال . [1]

العوامل المؤثرة في الكفاية في ادارة الوقت

تعتمد الكفاية في ادارة الوقت على العوامل الاتية :

---

(١) Jim Davidson, Effective Time Management A practical Workbook, (New York; Human Scinces Press, 1978), P.7.

١ ـ العوامل الذاتية للافراد العاملين.
٢ ـ العوامل التنظيمية.
٣ ـ العوامل التقنية.
٤ ـ العوامل البيئية.
وستتناول توضيح هذه العوامل كما يأتي:

تأثير العوامل الذاتية في الكفاية في ادارة الوقت

يختلف الناس في سلوكهم تبعا لمقدار فهمهم للامور والمواقف والمشكلات ووفقا لتصورهم وتفسيرهم للظروف والعوامل الاخرى المحيطة والمؤثرة في المواقف المشكلات التي تواجههم كما تتأثر تصرفاتهم، وسلوكهم واهدافهم بالقيم والمعتقدات والعادات والمبادىء التي يؤمنون بها وبالمهارات والمؤهلات العلمية التي يمتلكونها، وفي ضوء طاقاتهم الجسمية والعقلية وامكاناتهم المالية والمناصب والمراكز التي يشغلونها.

كما تؤثر الحالة النفسية للافراد ايضا في كيفية تفسيرهم للظواهر والمواقف المختلفة التي تواجههم وفي اختيارهم للاساليب التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات فكما نعلم ان الافراد مختلفون من حيث درجات القلق والتفاؤل والتشاؤم والانطواء والانعزالية والطموح والاستسلام والابداع والمغامرة فبين الافراد من هو طموح وله اهداف كثيرة يسعى لتحقيقها الى جانب اخرين لديهم اهداف يسيرة في الحياة.

وخلاصة ما تقدم تؤكد ان الوقت اللازم للتعامل مع الموقف او المشكلة وفهمها وتحديد السلوك او التصرف المطلوب لمواجهة الموقف يختلف من شخص لاخر تبعا للخصائص الشخصية للفرد وطبيعة الموقف فمنهم من يستغرق ذلك منه وقتاً طويلاً ومنهم من لا يستلزم منه ذلك الا وقتاً قصيرا.

وتؤيد هذه الظاهرة احدى الدراسات الحديثة التي تناولت تأثير القلق لدى الافراد العاملين في وقت العمل، حيث توصلت الى ان القلق لدى المدراء يكون سببا في ضياع الكثير من الوقت المخصص للعمل(١) ويُعزى القلق الى ما يأتي:

أ- عدم اتباع الاساليب العلمية في ادارة ومتابعة الاعمال التي يتعين القيام بها من قبل المدراء يجعلهم غير قادرين على اداء الاعمال بكفاية ولا يتمكنون من التمييز بين المهم والاهم. ويتعذر عليهم بسبب القلق تحقيق الاستثمار الفعال للوقت.

ب- من المعلوم ان انتاجية الفرد تتحدد تبعا لقدراته الشخصية وعليه فان المطالبة المستمرة للفرد بان ترتفع انتاجيته الى اكثر بما تسمح به قدراته تولد لديه قلقاً وتشعره بالاحباط وتقلل من رغبته في العمل ويؤدي كل ذلك الى عدم كفاية الفرد في استثمار الوقت المتاح للعمل.

جـ- يكون الخوف من ضياع الوظيفة وفقدان الامتيازات المادية والاجتماعية المرتبطة بالوظيفة احد العوامل الرئيسة المسببة للقلق لدى الافراد العاملين ويمنعهم ذلك من تحقيق الاستخدام الاقتصادي لوقت العمل ويشغلهم بالتفتيش اما عن اعمال اخرى او في التشبث في الاستمرار في نفس الوظيفة.

د- تتسبب المشكلات الشخصية للفرد في حصول حالات شرود ذهني وقلق مستمر وتؤدي الى عدم القدرة على توظيف وقت العمل بفاعلية وكفاية.

هـ- تكون اجراءات الرقابة التي يمارسها بعض المسؤولين في المنظمات تستهدف تصيد الاخطاء وايقاع العقوبات وتخلق حالة قلق وفزع لدى العاملين وتؤثر في قدرتهم على توظيف كل امكاناتهم باتجاه تحقيق الاهداف خلال وقت العمل.

---

(١) Ronald N. Askenan and Others,
Management Can Avoid Wasting time, Harverd Business Revelw, (Many - June, 1982) PP. 90-100.

و- ينتج عن الصراع والتكتلات السلبية بين الافراد العاملين حالات من الضغط النفسي (Stress) والقلق تدفع بعض الافراد للبحث عن اخطاء وسلبيات الاخرين بدلا من استثمار وتوظيف الوقت المتاح للعمل بكفاية عالية.

ز- تؤكد بعض الدراسات أن الافراد الذين يمتلكون المؤهلات والخبرات المطلوبة يستطيعون انجاز الاعمال المكلفين بها بوقت اقصر نسبيا موازنة بالذين تنقصهم تلك المهارات والخبرات.

ي- يتمكن الافراد الذين يتمتعون بقدرات جسمية وعقلية من انجاز الاعمال المنوطة بهم ضمن وقت اقصر نسبيا من الذين تنقصهم اللياقة البدنية والعقلية لاداء الاعمال نفسها ويمكن ملاحظة ذلك مثلا بوضوح في قياس سرعة الرياضيين في الركض والسباحة او في سرعة حل التمارين من قبل الطلبة ضمن المرحلة الدراسية الواحدة.

ك- يشعر بعض العاملين خاصة الذين لهم تعامل مباشر مع المواطنين بالارتياح والغبطة والسعادة عندما يؤخرون انجاز المعاملات او الرد على الاستفسارات الواردة اليهم من الجمهور او من الجهات الرسمية وشبه الرسمية الاخرى بحجة عدم توفر الوقت وبناء على ذلك لا يتحقق الاستخدام الاقتصادي للوقت على مستوى القطر.

ل- يقوم بعض الافراد العاملين بانجاز اعمالهم الخاصة خلال الوقت المخصص للعمل ويتم ذلك خلال وجودهم في المنشأة او يكثرون من الاجازات الاعتيادية والمرضية والزمنية.

م- يبالغ بعض العاملين في الدقة ولذا نجدهم يتأخرون في انجاز الاعمال ضمن الاوقات المحددة ويكون ذلك على حساب الانتاجية ومن الضروري تحقيق موازنة منطقية بين الدقة والسرعة.

ن- يتغيب او يتباطأ البعض من العاملين في انجاز الاعمال المكلفين بها تعبيرا عن

عدم رضاهم عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية او غيرها من العوامل التي تؤثـر سلبيـا في انـدفـاعهم للعمل وبعضهم الآخر قد يلجأ الى تعطيل معدات وادوات العمل بهدف منع العمل من الاستمرار ان كل هذه الممارسات تتسبب في عدم توظيف وقت العمل بكفاية .

س - تكون الظروف المادية للعمل في المنظمات احد العوامل التي تمنع العاملين من تحقيق الاستثمـار الافضـل للوقت ومن تلك الظـروف على سبيـل المثـال لا الحصر عدم توفير مطعم . أو عدم توفير بيئة عمل ملائمة من حيث درجات الحرارة والبرودة وغيرها من المستلزمات الاخرى التي تؤثر في كفاية المنظمات في توظيف الوقت المتاح للعمل بكفاية .

وخلاصة القول ان افراد المجتمع يحاولون بصورة عامة ومنذ القدم اكتشاف اسـاليب وطـرق وتقنيـات متطـورة باستمـرار لتطـوير انتاجيتهم فمن خلال الذاكرة الانسانية يتمكن الافراد من اداء اعمالهم بفاعلية وكفاية عالية اكثر من السابق لانهم يتعلمـون من الخطأ . فعلى الادارة في جميـع المنظمـات الاستفادة من هذا الميل الطبيعي للتطور لدى الافراد وتوظيفه في خدمة التطور والتنمية .

٢ ـ تأثير العوامل التنظيمية في الكفاية في ادارة الوقت

تؤثـر عدم كفـايـة الجـوانب التنظيميـة في المنظمـات في قدرتها في تحقيق التـوظيف الافضـل للوقت المتـاح للعمـل ويمكن تلخيص العوامل التنظيمية التي تؤدي الى ضياع الوقت كما يأتي :

أ - المبـالغـة في سريـة المعلومات والاعمال ويلاحظ ان حجب المعلومات بحجة سريتهـا وبشكـل مبـالـغ فيـه يؤدي الى استنـزاف وقت طويل في محاولة الحصول عليهـا وتظهـر هذه الحـالـة في منظمـات الـدول النامية حيث لا يسمح فيها للافراد بالاطـلاع على ما يجـري في تلك المنظمـات خوفـا من كشف مواقـع الضعف

والوقوف على القرارات الفاشلة من خلال محاولة اخفائها على اساس انها سرية.

ب - التفتيش عن البيانات والمعلومات التي تبين حيثيات واوليات الاعمال والمعلومات يستغرق وقتا طويلا[1] وتتعقد هذه الحالة اذا كانت المنظمة تعاني من كثرة المستندات والسجلات والوثائق.

جـ - توظيف اعداد كبيرة من الافراد لاسباب اجتماعية وانسانية في دوائر الدولة ومنشآت القطاع الاشتراكي في بعض الاوقات ولذلك اصبحت تلك المنظمات تعاني من فائض في القوى العاملة على مختلف المستويات. وقد تسبب ذلك في عدم امكانية توظيف الوقت بكفاية عالية.

د - المبالغة في تطبيق المركزية في الادارة يؤدي الى تركيز سلطة البت في المستويات العليا من قمة الهرم التنظيمي ويتسبب ذلك في ضياع كثير من وقت المرؤوسين نتيجة انتظار صدور الموافقات والتعليمات والتوجيهات اليهم من قبل الجهات العليا التي تبين لهم الاجراء الذي ينبغي القيام به. ان اتباع المركزية في الادارة وعدم تفويض المرؤوسين صلاحية اتخاذ القرارات في حدود السلطات الممنوحة لهم تسبب في ضياع الكثير من وقت المدراء نظرا لقيام المدراء بانجاز اعمال تقع ضمن مسؤوليات المرؤوسين.

هـ - يسهم عدم اتباع الاساليب العلمية في تخطيط وتنظيم الاعمال والانشطة وعدم تحديد اجراءات العمل بشكل دقيق في عدم تحقيق الاستثمار الفعال للوقت بسبب الارباك وضياع المسؤولية والاخفاق في تحديد الاسبقيات والمهم والاهم في التنفيذ والمتابعة. كما نجد ان المنظمات التي لا تتبع الاساليب العلمية في التمييز بين الاجراءات الضرورية من غير الضرورية تعاني من ضياع الكثير من وقت العاملين وتتحمل المنظمات والعاملون فيها جهوداً كبيرة ومبالغ طائلة.

---

(١) محمد قاسم الفريوتي

«ادارة الوقت»، مجلة تنمية الرافدين، حزيران ٩٨٥، العدد ١٥ المجلد السابع، ص٦٧.

و ـ تتسبب المبالغة في مراقبة المرؤوسين في ضياع الكثير من الوقت المتاح للرؤوساء للعمل.

٣ ـ تأثير العوامل التقنية في الكفاية في ادارة الوقت

تُميز المنظمات المعاصرة بكبر حجمها نوعاً وكماً ويعمل فيها عدد كبير من الافراد من مختلف التخصصات الادارية والمهنية والفنية وترتبط المنظمات بعلاقات واسعة مع عدد كبير من العملاء وهذا يفرض عليها الوفاء بالمتطلبات التي تنص عليها التعليمات والانظمة الاقتصادية والسياسية والصحية والمالية وعليها ان تتبادل المعلومات والبيانات مع العديد من الجهات الحكومة والنقابية ومع افراد المجتمع الذي تمارس اعمالها ضمن اطاره كما انها تعمل وسط منافسة متزايدة. تفرض عليها السرعة في اتخاذ القرارات وان تكون قراراتها رشيدة وعقلانية تسهم في توظيف جميع الامكانات باتجاه تحقيق اهدافها في الاستمرار والنمو.

ويؤكد جميع ما تقدم مدى ضرورة تطوير التقنيات والاساليب التي تستخدمها المنظمات في الانتاج والتوزيع والادارة بهدف تقليص الوقت المطلوب لاداء الاعمال.

وتستطيع الادارة توظيف الوقت المتاح للعمل بكفاية من خلال تطوير اساليب وتقنيات الاتصال بينها وبين العاملين من جهة وبين العاملين بعضهم ببعض وكذلك بين الادارة والجهات الاخرى في البيئة الخارجية للمنظمة.

وتبرز اهمية تطوير اساليب وتقنيات ومهارات الاتصال في المنظمات من خلال ما يأتي:

أ ـ يتوقف فهم واستيعاب الافراد العاملين في المنظمات لتعليمات وتوجيهات وقرارات الادارة على كفاية وفاعلية الاتصالات المتجهة من الادارة للقوى العاملة.

ب ـ يعتمد استيعاب وفهم الادارة لمقترحات العاملين وآرائهم ومطاليبهم

وتذمراتهم وشكاواهم على كفاية وفاعلية الاتصالات المتجهة من القوى العاملة للادارة.

جـ- تعتمد قدرة ادارة المنظمة في التعامل مع العملاء والجهات الاخرى في البيئة التي تمارس اعمالها فيها على مدى كفاية الاتصالات في تحقيق تبادل سريع ودقيق للبيانات والمعلومات بين المنظمة وتلك الاطراف لكي تترك اثراً ايجابيا لدى تلك الجهات وتختصر الزمن المطلوب لتنفيذ الاعمال ومواجهة المنافسة ولابد من الاشارة هنا الى ان تقليص وقت الاتصالات في المنظمات يتطلب ما يأتي:

● - تطوير تقنيات الاتصال وتبادل المعلومات والبيانات والحفظ والطباعة والاستنساخ واستخدام الحاسبات الالكترونية والبريد الالكتروني والطباعة الالكترونية المبرمجة والمزودة بذاكرة حفظ واجهزة استنساخ وتصوير متطورة واستخدام المياكروفيلم . . . وغيرها من الاجهزة التي تسهم بشكل مباشر في تطوير عمليات الاتصال وتقليص الوقت المطلوب لاداء الاعمال الورقية والمكتبية.

● - تطوير مهارات الاتصال (Commucation skills) في المجالات الاتية:[1]

● - تطوير مهارة الاصغاء بهدف التقاط الافكار المهمة والتركيز عليها وعدم اضاعة الوقت في سماع التفاصيل الاخرى غير الضرورية.

● - تطوير مهارة القراءة بهدف استحلاص الافكار الضرورية من المراسلات والنشرات والتقارير المكتوبة بسرعة وبدقة.

● - تطوير مهارة الكتابة والتعبير عن الافكار بهدف جعل المراسلات والتقارير الصادرة من المنظمة مكتوبة بلغة سهلة واضحة ومنطقية مختصرة ولا يستغرق اعدادها الا وقتاً قصيراً.

---

(1) William A.Boching, Management of Information Systems Tools and Techniques, (London: Prentice - Hill, 1972), P.26.

● ـ تطوير مهارة التحدث مع الاخرين بهدف جعل الافراد العاملين في المنظمة قادرين على توضيح افكارهم للاخرين بصورة دقيقة وواضحة وخلال وقت قصير.

د ـ رقابة الوقت الذي تستغرقه المكالمات الهاتفية وعدم استخدام الهاتف للاغراض الشخصية خلال وقت العمل.

هـ ـ تحديد مواعيد الاجتماعات وموضوعاتها مسبقا وتحديد مدة الاجتماع وبداية الاجتماع ونهايته بدقة والالتزام بذلك.

٤ ـ تأثير العوامل البيئية في الكفاية في ادارة الوقت

يعد الافراد والمنظمات اجزاءاً من المجتمع ويتأثرون بالتطورات الثقافية والاجتماعية والتقنية والصحية السائدة في المجتمع ويتأثر سلوكهم بالمبادىء والقيم والتقاليد والعادات والاعراف السائدة في البيئة.

ويمكن تلخيص اثار البيئة التي يعيشون فيها على كفايتهم في استثمار الوقت كالاتي:

أ ـ يحتاج الافراد العاملون في المنظمات الى العديد من المواد والسلع والخدمات لاشباع احتياجاتهم الشخصية واشباع حاجات عوائلهم ولذلك فان عدم توافر تلك السلع والخدمات يدفع البعض منهم للتغيب عن العمل او اخذ اجازات مرضية او اعتيادية للبحث عن السلع وتظهر هذه الحالة بوضوح في الاقطار التي تعاني من اضطراب واربكاك في العرض والطلب على المواد والسلع والخدمات ويؤثر ذلك بشكل واضح في الكفاية في استخدام الوقت.

ب ـ يرتبط الافراد العاملون والمنظمات بعلاقات واسعة مع العديد من الجهات الاخرى التي تقدم الخدمات للافراد وتنظم علاقات افراد المجتمع الاقتصادية والاجتماعية مثل دوائر الاحوال المدنية والجنسية ومكاتب جوازات السفر والتجنيد والصحة والتربية والتعليم والهاتف والمرور والكهرباء ولذلك فان تأخر انجاز

معاملات الافراد في تلك الجهات يدفع العاملين في المنظمات الى ترك اعمالهم لغرض مراجعة تلك الجهات ومما يزيد في تعقيد هذه الظاهرة ان تلك الجهات تطلب من الافراد مراجعتها عدة مرات ويتسبب ذلك في ضياع الكثير من وقت العمل ويتحمل الافراد بسبب مراجعتهم المستمرة لتعقيب معاملاتهم الكثير من الجهد والوقت والمبالغ وتبرز هذه الحالات بوضوح في الدول المتنامية والمتخلفة.

جـ - الزيارات الشخصية بين العاملين وكذلك استقبال العاملين للزوار والاقارب خلال وقت العمل تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال للوقت ولذلك فقد صدرت تعليمات وتوجيهات في القطر العراقي تمنع الزيارات الشخصية للعاملين خلال وقت العمل. ومنعت تلك التعليمات والتوجيهات وضع الكراسي ومافي حكمها في غرف العاملين بهدف منع الزيارات الشخصية.

د - تنتشر في المجتمعات المتخلفة العديد من الامراض التي تؤثر في طاقاتهم الجسمية وقدرتهم على العمل وتتسبب في ضياع الكثير من وقت العمل.

هـ - تعتمد بعض المجتمعات غير المتطورة على الطبيعة ولا تتدخل في تنظيمها وتسخيرها لمتطلباتها الا قليلاً ويكون موقفها سلبياً وفي بعض الحالات طفيلياً لانها لا تعمل على تطويع وتغيير الطبيعة باتجاه تحقيق اهدافها ولذلك نجد ان افراد تلك المجتمعات لا يشعرون باهمية الوقت ولا يبرمجون اعمالهم وينظمونها بالشكل الذي يحقق افضل استفادة من الوقت. كما ان عدم اهتمامهم بالوقت يستمر حتى ولو انتقلوا للعمل في المدينة وتنقل عاداتهم هذه من جيل لاخر ولا يمكنهم التخلص منها الا بعد العديد من السنوات ويتوارث افراد تلك المجتمعات تقاليد الجلوس في المقاهي وترديد الامثال الشعبية التي تركز القدرية والكسل والقبول بالاقل وكذلك لا نجد بينهم من يشجع على الابداع والعمل الهادف الذي يحقق افضل استثمار ممكن للوقت... ومن الامثال الشائعة في تلك المجتمعات «القناعة كنز لا يفنى» بمفهومها السلبي.. «ولا تفكر لها مدبر».

ولـذلـك نجد ان الافراد فيها لا يبالون في تأجيل الاعمال او حتى عدم القيام بها في بعض الحالات.

و- تكون اسعار السلع والخدمات غير محددة في المجتمعات المتخلفة وعليه فان تحـديـد السعـر يتم في ضوء المسـاومـة وحلف الايمـان ويقـوم التعامل بين البايع والمشتري على اساس انعدام الثقة ولذلك تستغرق عمليات البيع وقتاً طويلاً جدا.[1]

ز- يقضي بعض المـوظفين في الـدول المتنـاميـة الكثيـر من وقت العمـل في قراءة الصحف المحلية وتناول الاكل وشرب الشاي والقهوة.

ي- يقـوم بعض الافـراد في المستـويـات الادارية العليا في منظمات الدول النامية باختيـار وتعيين الاقـارب والاصدقاء والمعارف او من الذين يتربطون بهم بعلاقات شخصيـة ويعـدون المنظمـات بمثـابة اقطاعيات لهم. وبعضهم يحاول ان يحمي اتباعه ويتستر على عدم كفايتهم ويخفي انخفاض انتاجيتهم وفشلهم في التعامل مع الوقت واستثمار الموارد الاقتصادية الاخرى بكفاية.

ك- يرتبط افراد المجتمع في الدول النامية بعلاقات عشائرية قديمة بالية منها على سبيـل المثـال المبـالغـة في كرم الضيافة، وعدم رفض طلبات كل من يطلب حاجة منهم، ويعتقـد الافـراد في تلك المجتمعات أيضا بانهم مدينون لكل من يقدم لهم خدمـة وعليهم ان يقـدمـوا له مقابلاً يساوي ذاك او اكثر. ان تلك التقاليد والعادات تكـون صحيحـة جدا اذا اقتصرت على خصوصيات الفرد وممتلكاته ووقته الخاص الا اننا نجد ان تلك الممارسات انتقلت معهم واصبحت جزءاً من سلوكهم خلال العمل وقد آثر ذلك على انتاجيتهم وفي طريقة استثمارهم للوقت.

---

(١) Fred W.Riggs,
Administration in Developing Countries The Theory of Prismatic Society, (Boston; Houghton Co.,1964), P.110.

ل ـ تفتقر الدول النامية للتقنيات الحديثة في جميع المجالات فضلا عن اساليب العمل فيها مازالت بدائية وقد اثر ذلك في كفايتها في استثمار الوقت.

م ـ أثر عدم التطور العلمي والثقافي ونقص الخبرات الادارية والمهنية والفنية لدى الافراد في الدول النامية في كيفية التعامل مع الآلات والمعدات، وقد ادى ذلك الى تعطيل بعضها وتسبب في عدم الاستفادة منها في تحقيق التوظيف الفعال للوقت وقد تعقد الامر اكثر في هذا الجانب بسبب نقص الفنيين وعدم توافر قطع الغيار المطلوبة لصيانة الاجهزة والمعدات المعطلة.

قياس الكفاية في ادارة الوقت

يمكن من خلال المؤشرات الاتية قياس كفاية المدراء في توظيف وقت العمل:[١]

١ ـ قياس الوقت الذي يستغرقه المدير مع افراد ليس لهم علاقة بالعمل سواء حصل ذلك نتيجة زيارتهم للمدير أم اتصالهم به هاتفيا.

٢ ـ قياس الوقت الذي ينشغل فيه المدير بسبب حالات طارئة تحصل خلال العمل فتمنعه من القيام باعماله الاعتيادية، سواء اكانت تلك الحالات لها علاقة بالعمل أم تتعلق بالمدير شخصيا.

٣ ـ قياس الوقت الذي يمضي نتيجة عدم تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة للمدير في الوقت المناسب.

٤ ـ قياس الوقت الذي يستهلكه المدير في القيام بالاعمال التي تقع ضمن اختصاص الاخرين.

---

(١) Bruce, Austin, Making Effective Use of Excutive Time, (London; Felbrook Techical Publications Ltd., 1981), p.7-12.

٥ ـ قياس الوقت الذي يقضيه المدير في الاجتماعات غير الضرورية.
٦ ـ قياس الوقت الذي يستهلك بسبب عدم استخدام التقنيات والاساليب المتطورة في الادارة.

نتائج الاخفاق في ادارة الوقت:

يؤدي الاخفاق في ادارة الوقت الى اضرار اقتصادية ومعنوية تصيب المنظمات والافراد والمجتمعات تشابه الاضرار التي تحدث بسبب الاخفاق في توظيف عوامل الانتاج الاخرى وفي بعض الحالات تكون اكثر خطورة ويمكن تلخيص اضرار الاخفاق في ادارة الوقت كما يأتي:

١ ـ ارتفاع كلف انتاج وتوزيع السلع والخدمات.
٢ ـ حدوث مشكلات معقدة في بعض الاحيان بين المنظمات وبين عملائها بسبب اخفاق المنظمات في الايفاء بالتزاماتها بالاوقات المتفق عليها مع العملاء.
٣ ـ تدفع المنظمات في الكثير من الحالات مبالغ كبيرة كغرامات نتيجة عدم قدرتها على تسليم ما تعاقدت عليه في الاوقات المتفق عليها.
٤ ـ يرفض بعض العملاء التعامل مع المنظمات التي لا تتمكن من تنفيذ التزاماتها ضمن الاوقات المحددة وتخسر المنظمات بسبب ذلك الارباح المتوقعة وسمعتها في المستقبل.
٥ ـ يواجه الافراد الفاشلون في ادارة الوقت مشكلات مع رؤوسائهم ومرؤوسيهم بسبب الاختناقات والفجوات التي تحدث وتعوق استمرار تدفق العمل نتيجة تأخرهم في انجاز الاعمال المطلوبة منهم ضمن الاوقات المحددة او عدم قدرتهم على اداء العمل بالكمية والنوعية المطلوبتين.
٦ ـ يعاني الافراد الفاشلون في ادارة وقت العمل بكفاية عالية من مشكلات واضطراب في علاقاتهم الاجتماعية والعائلية.

٧ ـ يسبب الاخفاق في ادارة الوقت حالة من الارتباك والفوضى لدى الافراد تترك اثاراً سلبية في حالتهم الصحية والنفسية نتيجة شعورهم بالاجهاد والانهاك والقلق والاحباط بصورة مستمرة وعدم توفر الوقت الكافي لديهم لصيانة انفسهم من النواحي الجسمية والعقلية والتمتع بالعطل والاجازات.

٨ ـ تزداد بسبب الاخفاق في ادارة الوقت كمية التلف في المواد وترتفع كمية المرفوضات من الوحدات المنتجة بسبب عدم تخصيص الوقت الملائم لانتاجها بالمواصفات المطلوبة.

٩ ـ ترتفع معدلات حوادث واصابات العمل في المنظمات عندما يطلب من الافراد العاملين فيها انجاز الاعمال المكلفين بها خلال وقت قصير نسبيا وتتحمل المنظمات والافراد والمجتمع اضراراً اقتصادية ومعنوية كبيرة بسبب ذلك.[١]

١٠ ـ يفرض الاخفاق في ادارة الوقت على الفرد ان يقوم بنفس العمل مرتين في بعض الحالات نتيجة عدم التركيز او الاضطراب اللذين يكون سببهما الفوضى وعدم تخطيط وقت العمل.

تشخيص الاخفاق في ادارة الوقت:

يمكن تمييز المنظمات التي تعاني من عدم الكفاية في توظيف الوقت المتاح للعمل من غيرها من المنظمات الاخرى من خلال المؤشرات الاتية:

١ ـ وجود اعداد كبيرة من العاملين الفائضين ويؤدي ذلك الى تفشي البطالة المقنعة بشكل واضح.

---

(١) غانم فنجان موسى
«مسؤولية الادارة في توفير السلامة للقوى العاملة»
مجلة دراسات عمالية، بغداد: ١٩٨٠ العدد التاسع، ص: ٨٩.

٢ ـ تكون اجراءات العمل معقدة وان انجاز العمل فيها يتم عبر سلسلة طويلة من الاجراءات التي تستهلك الكثير من الوقت.

٣ ـ تكثر المراسلات والاعمال الورقية غير الضرورية Paper Work .

وتكون فيها المستندات والسجلات كثيرة والمعلومات والبيانات التي تعرضها عديمة الفائدة.

٤ ـ تعقد فيها الكثير من الاجتماعات والندوات واللقاءات المطولة وتقام فيها العديد من الدراسات غير المجدية وجميع هذه الانشطة تستنزف الكثير من وقت العمل وتؤدي الى انخفاض الانتاجية فيها.

٥ ـ عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات ويؤدي ذلك الى ارباك العمل، ولذلك فان اداء العمل فيها يتطلب المزيد من الايضاحات ويسبب كل هذا تأخيرا في انجاز الاعمال عن الموعد المقرر لها.

٦ ـ فقدان الثقة بالمرؤوسين وقيام المسؤولين بالاشراف المباشر على تنفيذ الاعمال يؤدي الى اشغال المسؤولين باعمال ليست من اختصاصهم ويكون ذلك على حساب الوقت المخصص لانجاز الاعمال المكلفين بها.

٧ ـ الافتقار الى التقنيات الحديثة التي يمكن ان تسهم في تنفيذ الانشطة المطلوبة خلال وقت قصير نسبياً.

٨ ـ لا يمتلك العاملون فيها المهارات المطلوبة لانجاز العمل.

٩ ـ عدم اتباع الاساليب العلمية في تخطيط وتنظيم الاعمال ومتابعة تنفيذها يجعل انجاز الاعمال يتطلب الكثير من الوقت.

١٠ ـ تعاني من عدم وجود التنسيق بين اجزائها المختلفة.

١١ ـ يستقبل العاملون فيها الضيوف خلال اوقات العمل.

١٢ ـ تسهم العلاقات الشخصية اسهاماً كبيرا في تحديد اولويات الاعمال التي يتم تنفيذها.

١٣ ـ عدم وضع الرجل المناسب في مكان العمل المناسب له.

١٤ ـ المستندات والسجلات فيها مصممة من قبل افراد لا يمتلكون القدرات

والمهـارات الـلازمـة ولـذلـك فان ادخـال المعلومـات والبيانات فيها يستغرق وقتاً طويـلاً . كمـا ان الحصـول على البيـانـات والمعلومـات من تلك المستنـدات والسجلات يستغرق وقتاً طويلاً ايضا .

كفاية الادارة في العراق في توظيف الوقت :

ظهـر من دراسـة تنـاولت مدى كفـاية استثمار وقت العاملين في دوائر الدولة ومنشـآت القطـاع الاشتـراكي في العـراق ان الادارة في المنظمـات التي تنـاولتهـا الـدراسـة تعـاني من عدم كفـايتهـا في استثمـار وقت العمل ، وان هناك هدراً وعدم احترام للزمن فيها . (١)

يعـرض الجـدول الاتي الفعاليات التي يقوم بها المدراء ومتوسط الوقت المصروف لممارسة كل فعالية بالدقائق والنسبة المئوية من مجموع الوقت المتاح للعمل .

---

(١) فائزة عبدالله وآخرون
«كفاءة استثمار وقت العمل في مؤسسات الدولة»
بغداد : المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ، كانون الاول ١٩٨٥ ، ص: ٤١ .

جدول رقم (١)

الفعاليات التي يقوم بها المدراء ووقت تنفيذ كل فعالية

ت	نوع الفعالية	متوسط الوقت المصروف لممارستهابالدقائق	النسبة المئوية
١	التوقيع على الكتب والمراسلات الرسمية	٤٩	١١ر٧
٢	قضاء اعمال رسمية خارج الدائرة	٣٨	٩ر-
٣	متابعة سير العمل في القسم	٣٥	٨ر٣
٤	الحضور في اي عضوية كانت	٣٤	٨ر-
٥	الاجابة عن استفسارات الرئيس المباشر	٣٢	٧ر٦
٦	عقد اجتماعات مع العاملين في المديرية	٢٥	٥ر٩
٧	التطوير الذاتي	٢٥	٥ر٩
٨	مقابلة العاملين في المديرية	٢٢	٥ر-
٩	تفقد العاملين مع مواقع عملهم	٢١	٥ر-
١٠	توزيع المهام اليومية على العاملين في المديرية	٢٠	٤ر٩
١١	الاجابة عن استفسارات العاملين في المديرية	١٠	٤ر٩
١٢	العمل على تبني مبادرات لتطوير مسيرة العمل	٢٠	٤ر٩
١٣	استقبال الضيوف من خارج المديرية	١٩	٤ر٥
١٤	الاتصال بالزملاء عن طريق الهاتف	١٩	٤ر٥
١٥	قراءة الصحف والمجلات	١٦	٣ر٨
١٦	التمتع بفترة الاستراحة	١٥	٣ر٢
١٧	تدقيق سجل الدوام الرسمي	٢٠	٢ر٤
	المجمـــــوع	٤٣٠	

المصدر: فائزة عبدالله واخرون «كفاءة استثمار وقت العاملين في مؤسسات الدولة» (بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ١٩٨٥)، ص: ٤٢.

يظهر من الجدول ان اسباب عدم كفاية الادارة في العراق في توظيف الوقت المتاح للعمل يمكن تلخيصها بما يأتي :[1]

١ ـ يقضي المدراء (٢٣٥) فيض اي ما يعادل (١٨ر٥٣٪) من مجموع الوقت الكلي للعمل في انجاز الاعمال التقليدية ويظهر ذلك من الفقرات (١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٨ ، ١٠ ، ١١ ، ١٧) من الجدول .

٢ ـ يصرف بعض المدراء (١٦٩) دقيقة اي ما يعادل (١٣ر١٦٪) من الوقت المخصص للعمل في المجالات الاتية :

أ ـ استقبال ضيوف من خارج المنظمة .

ب ـ قراءة الصحف والمجلات .

جـ ـ الاتصال بالزملاء عن طريق الهاتف .

د ـ التمتع بفترة استراحة .

٣ ـ يشعر بعض المدراء ان اهداف القسم كانت غير واضحة (كانت نسبتهم ١١٪ من عينة البحث

٤ ـ يعتقد بعضهم ان الواجبات التي كلفوا بها غير واضحة (وقد كانت نسبتهم ١٠٪ من عينة البحث) .

٥ ـ ويرى بعضهم ان الصلاحيات الممنوحة لهم غير واضحة (وقد كانت نسبتهم ٢٣٪ من عينة البحث) .

٦ ـ ان المنظمة لا تعتمد التخطيط في تنظيم الاعمال المكلفين بها . (وقد كانت نسبتهم ٤ر٤٢٪ من عينة البحث) .

٧ ـ يشعر بعضهم بعدم الرغبة بالعمل المكلف به (وقد كانت نسبتهم ١٥٪ من عينة البحث) .

---

(١) المصدر السابق ، ص ٢٣ ـ ٢٧ .

متطلبات تحقيق الكفاية في توظيف الوقت :

يتعين على الادارة والعاملين وجميع افراد المجتمع ادراك اهمية الوقت واحترامه واتخاذ الاجراءات التي توفر جميع المستلزمات التي تسهم في تحقيق الكفاية في توظيف الوقت من اجل تطوير انتاجية الافراد والمنظمات وتوظيف جميع الامكانات في خدمة عمليات التنمية ويمكن تلخيص اهم متطلبات الاستثمار الاقتصادي للوقت بما يأتي :

١ ـ تجزأ الاهداف طويلة المدى الى اهداف قصيرة المدى وتحديد الوقت المطلوب لتحقيق تلك الاهداف .

٢ ـ يجزأ العمل ويحدد سقف زمني لكل جزء .

٣ ـ تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة متناهية .

٤ ـ تحديد الاجراءات المطلوبة لتنفيذ العمل وفق دراسات علمية وتحديد الوقت المطلوب لانجاز كل عمل بهدف اختزال الاعمال الزائدة او غير الضرورية .

٥ ـ وضع المقاييس الدقيقة لقياس زمن الاداء وتحديد مقدار السرعة او التأخر في انجاز الاعمال المطلوبة ودراسة اسباب التأخير .

٦ ـ تعميم التجارب الناجحة في توظيف الوقت على الاقسام الاخرى للاستفادة منها بعد مناقشتها والتأكد من امكانية تطبيقها في الاقسام التي تعاني من وجود نشاطات تسبب ضياع في وقت العمل .

٧ ـ مكافأة الاقسام او الافراد الذين يحققون الاستخدام الاقتصادي الوقت .

٨ ـ تطوير مهارات الافراد العاملين من خلال التدريب وتطبيق الاساليب العلمية في تخطيط وتنفيذ الانشطة .

٩ ـ التوسع في استخدام التقنيات المتطورة في تخطيط وتنفيذ الاعمال .

١٠ ـ التوسع في تفويض الصلاحيات بهدف تمكين الافراد من انجاز اعمالهم والايفاء بمسؤولياتهم وعدم الرجوع للرؤوساء .

١١ ـ التأكد من فهم المرؤوسين للصلاحيات المفوضة لهم .

١٢ ـ توعية افراد المجتمع باهمية الوقت وضرورة احترام الزمن من قبل المجتمع وتأكيد ان الكفاية في توظيف الوقت تسهم في تطوير معدلات التنمية الشاملة.

١٣ ـ توفير جميع المستلزمات التي تساعد على خلق البيئة المادية والنفسية والاجتماعية الملائمة للعاملين وتحفزهم على استثمار وقت العمل بكفاية عالية.

١٤ ـ ضرورة اعادة النظر في تصاميم المستندات والسجلات المستخدمة في المنظمة بهدف جعلها اكثر ملاءمة لطبيعة وحجم المنظمة وتسمح بادخال المعلومات والبيانات فيها والرجوع اليها واستخلاص البيانات والمعلومات منها يتم باقل وقت ممكن.

١٥ ـ عدم السماح للعاملين باستقبال الاشخاص الذين ليس لهم علاقة بالعمل سواء تمت الزيارات بصورة مباشرة ام عن طريق الهاتف.

١٦ ـ عدم سماح المرؤوسين بمراجعة رؤسائهم الا في الحالات الضرورية جدا وان تكون المراجعة في اقل وقت ممكن.

١٧ ـ تحديد الوقت الضائع في جميع الانشطة وذلك بهدف السيطرة عليه ومحاولة تقليصه قدر الامكان.

١٨ ـ اعادة النظر في القوانين والانظمة والتعليمات بغية تبسيطها وجعلها تسهم في تحقيق افضل توظيف ممكن للوقت.

١٩ ـ ايجاد درجة عالية من التنسيق بين اهداف الادارة واهداف العاملين لغرض تجاوز الحالات التي تؤدي الى مشكلات تؤثر في كفاية المنظمات في توظيف الوقت وكذلك ينبغي على الادارة تنمية ولاء العاملين للمنظمة بمختلف الاساليب.

٢٠ ـ تخصيص ملف لكل معاملة حتى يمكن متابعة مدى الالتزام بتنفيذ الاعمال ضمن الوقت المحدد.

٢١ ـ استخدام الاجندة والتقويم من قبل الجميع بهدف تخطيط وقت تنفيذ الاعمال.

٢٢ ـ استعمال نظام سكرتارية فعال قادر على الرد على بعض الاسئلة نيابة عن المدير يسهم في توفير الوقت للمدير.

٢٣ ـ اتلاف الاوراق والمراسلات غير الضرورية.

٢٤ ـ التوسع في استخدام الهاتف في انجاز الاعمال بهدف تقليص المراسلات.

٢٥ ـ تحديد مواعيد المقابلات مسبقا والالتزام بالمواعيد.

٢٦ ـ تعيين افراد قادرين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بعد التأكد من انهم يعملون وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.

الخلاصـــة

ان احتـرام الـوقت وتـوظيفه بكفاية عالية يعتمد على مجموعة من المتغيرات بعضهـا ذاتيـة تتعلق بالافـراد العـاملين وبعضهـا الأخـر يتعلق بالجوانب التنظيمية وظـــروف العمـل في المنظمـات زيـادة على متغيـرات تتعلق بالبيئـة الاجتمـاعيـة والسياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع .

في هذا الفصـــل تم التأكيـــد بان تطـــويـــر انتـــاجيـة الافـراد والمنظمـات والمجتمعـات وتنميـة عمليـات الخلق والابداع يعتمد الى حد كبير على القدرة في تحقيق الكفـايـة في استثمـار الـوقت المتـاح للعمـل زيادة على توظيف الامكانات المادية والبشرية الاخرى بكفاية عالية .

وقد ظهر ان جميع المجتمعات المتخلفة متشابهة من حيث عدم كفايتها في توظيف الـوقت وان الافـراد في تلك المجتمعـات لا يحتـرمـون الـزمن ولا يشعون باهميتـه ، وقـد اسهم ذلـك زيـادة على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في تعميق التخلف ولذلك ازدادت الفجوة بينها وبين المجتمعات المتقدمة .

امـا المجتمعـات في الـدول المتقـدمة فقـد ادركت ان تحقيق الاهداف لا يمكن ان يتم بالـدعـوات والامـاني وانمـا بالعلم واستخـدام التكنـولـوجيـا وتطوير مهـارات الافـراد ، وتطـويـر اسـاليب واجـراءات العمل ، وتقديم الحوافز المناسبة للعاملين واحترام الزمن .

الفصل الثامن
حماية الخبرات والمهارات من التقادم

المقدمـــــة

اولا : مفهوم التقادم الاداري والفني والمهني
ثانيا : انواع التقادم في المنظمـــات
ثالثا : العوامل المسببة للتقادم في الخبرات والمهارات
رابعا : اساليب تشخيص التقادم في الخبرات والمهارات
خامسا : نتائج التقادم في الخبرات والمهارات
سادسا : طرق الوقاية من التقادم في الخبرات والمهارات
سابعا : اهداف برامج تحديث الخبرات والمهارات
ثامنا : متطلبات تطوير وتحديث الخبرات والمهارات
تاسعا : التدريب وتنمية المهارات والخبرات في العراق

الفصل الثامن
حماية الخبرات والمهارات من التقادم

المقدمـــة :

اخذت الادارة المعاصرة وفي جميع المنظمات تهتم بصورة متزايدة بالقوى العاملة لانها تمثل اهم عناصر الانتاج المتاحة لها فهي التي تقوم باستخدام وتوجيه بقية عناصر الانتاج الاخرى.

وقد اتضح للاداريين منذ زمن ليس ببعيد أن تحقيق التطور في انتاجية المنظمات يتوقف الى حد كبير على مدى كفاية القوى العاملة في توظيف عوامل الانتاج الاخرى، ولذلك آخذت الادارة تزيد من اهتمامها في توفير الظروف والمتطلبات الاقتصادية والنفسية التي تجعل القوى العاملة قادرة على العمل وراغبة فيه في الوقت نفسه حتى تحقق الاهداف التي تسعى للوصول اليها.

ان العناية بالقوى العاملة وتقديم الخدمات لها وتطوير قابليتها ومهاراتها يسهم بشكل مباشر في تمكين المنظمات من تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد الاقتصادية في حدود الامكانات المتاحة لها.

وذلك لان القوى العاملة تمتلك طاقتين احداهما طاقة جسمانية تتوقف الى حد كبير على قدراتها البدنية ونوع العمل الذي تقوم به وتعتمد ايضا على المهارات والخبرات التي تمتلكها. اما الطاقة الاخرى فهي الطاقة الذهنية التي تستخدمها في اكتشاف طرق واساليب ووسائل لتحقيق افضل توظيف واستغلال ممكن للقدرات البدنية، ويمكن تحفيز القوى العاملة ودفعها باتجاه تحقيق افضل توظيف ممكن

لطاقاتها من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لها وتطوير مهاراتها وخبراتها باستمرار. وتعد صيانة القوى العاملة من تقادم الخبرات والمهارات في الوقت الحاضر وفي المستقبل ضرورة انسانية واجتماعية واقتصادية بناء على اهمية الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلالها والتي من اهمها تطوير انتاجية العاملين وتنمية الروح المعنوية للقوى العاملة (Morale) وتنمية العلاقات بين الادارة والعاملين وزيادة ولاء العاملين للمنظمة وتخفيض معدل دوران العمل.

ويتناول هذا الفصل توضيح مفهوم تقادم الخبرات والمهارات الادارية والفنية والمهنية ويبين انواعه والعوامل المسببة له ويوضح الاساليب المستخدمة في تشخيص التقادم في الخبرات والمهارات واضرار ذلك التقادم ويحدد طرق الوقاية من التقادم في الخبرات والمهارات.

مفهوم التقادم لاداري والفني والمهني

يشير مفهوم التقادم الاداري والفني والمهني الى الحالات التي يكون فيها المدراء والمهنيون في المنظمة غير قادرين على القيام باعمالهم بالكفاية المطلوبة نظرا لتقادم مهاراتهم وخبراتهم نتيجة للتطور والابتكار الذي يحصل في البيئة والذي يكون سببا في عدم تحقيق اهداف ادارة المنظمة في الاستمرار والنمو.

ولا يختلف الافراد من حيث تعرضهم لتقادم الخبرات والمهارات عن التقادم التقني الذي يحصل للالات والمعدات نتيجة ظهور معدات والالات واجهزة متطورة لها القدرة على القيام بالعمل باقل الكلف والجهود وخلال وقت قصير نسبيا، ولابد من توكيد حقيقة مهمة يجب ادراكها من قبل العاملين والادارة على حد سواء وهي ان الفرد الذي كان كفوا ناجحا في اداء الاعمال المطلوبة منه سيكون متقادما ولا يمكن ان يؤدي الاعمال المنوطة به بالكفاية المطلوبة اذا عجز

عن تطـويـر مهـارتـه وخبـراتـه باستمرار وتخلف عن مسايرة التطور والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه.[1]

انواع التقادم في المنظمات

يمكن تقسيم التقـادم في الخبـرات والمهـارات على انـواع متعـددة حسب المؤشرات الاتية:

١ ـ انواع التقادم من حيث الزمن هناك نوعان من التقادم هما:
أ ـ التقادم المفاجيء.
ب ـ التقادم التدريجي.

٢ ـ انواع التقادم حسب التخصصات يمكن تقسيم التقادم وفق هذا المعيار على:
أ ـ تقادم الخبرات والمهارات الادارية.
ب ـ تقادم الخبرات والمهارات الفنية.
جـ ـ تقادم الخبرات المهنية.

٣ ـ انواع التقادم حسب عوامل الانتاج ويمكن تقسيم التقادم حسب عوامل الانتاج كالاتي:
أ ـ تقادم التكنولوجيا المستخدمة في العمل.
ب ـ تقادم خبرات ومهارات العاملين.

---

(١) Fred Luthans, Organizational Behaviour, 4th ed.,(New York; McGraw - Hill Co.,1985), P.624.

العوامل المسببة لتقادم الخبرات والمهارات :

يتطلب تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات توظيف مجموعة من الافراد يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ الاعمال زيادة على المستلزمات المادية الاخرى. (الاموال، المكائن، المعدات، والاجهزة والابنية. . .) بالكميات والنوعيات المطلوبة وتحديد اساليب واجراءات وطرق تنفيذ الاعمال. وكذلك تحديد السياسات المختلفة للتعامل بين الادارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم مع بعض، وبين الادارة والجهات الاخرى في البيئة التي تعمل فيها.

وبما ان المنظمات لا تعمل في فراغ وانما ضمن اطار بيئة سياسية واقتصادية وتقنية وعلمية واجتماعية لذلك ينبغي على الادارة في المنظمات معرفة تلك البيئة بهدف تحديد درجة التأثر والتأثير المتبادل بين المنظمة وبين البيئة.

وتأسيسا على ما تقدم فان تقادم الخبرات والمهارات في المنظمات يحدث بسبب واحد او اكثر من العوامل الاتية :

١ ـ العوامل التكنولوجية والعلمية
٢ ـ العوامل الذاتية المتعلقة بالافراد.
٣ ـ العوامل الادارية.
٤ ـ العوامل البيئية.

١ ـ العوامل التكنولوجية والعلمية :

تؤدي التطورات التكنولوجية والعلمية الى تقادم في الخبرات والمهارات الادارية والفنية والمهنية وقد يشمل ذلك جميع المستويات في تلك التخصصات، او قد يقتصر على بعض المستويات في تلك التخصصات. ان تلك التطورات تجعل بعض الافراد غير قادرين على مسايرة التقدم الذي يحصل في تخصصاتهم ويؤثر في كفايتهم في اداء الاعمال المطلوبة منهم ومن امثلة ذلك التطورات التكنولوجية في المجالات المتعلقة في المعدات المستخدمة في العمليات الانتاجية، او استخدام الحاسب الالكتروني في معالجة البيانات (Date Processing) وانتاج المعلومات، ونتيجة لذلك يحصل تقادم في خبرات العاملين في الانتاج وتقادم في كيفية الاستفادة من التطورات العلمية في استخدام الطرق الكمية واستخدام المعدات المتطورة في الادارة وتوظيفها بكفاية.[1]

٢ ـ العوامل الذاتية المتعلقة بالافراد

تتعلق العوامل الذاتية المسببة للتقادم في الخبرات والمهارات بالافراد انفسهم ولذلك يمكن تقسيمها الى :

أ ـ العوامل النفسية :

ب ـ العوامل الصحية :

---

(١) رشدي الجرس،
«التقادم الاداري ـ تشخيص وتحليل»،
مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، العدد الثاني، بغداد: حزيران ١٩٧٩، ص: ٨٥-٨٦.

آ -العوامل النفسية :

تتعلق هذه العوامل بسلوك ودوافع الفرد ورغبته في التعلم واكتساب المعلومات والخبرات التي يسعى من خلالها لتطوير مهاراته وقدراته ولذلك فأن العوامل النفسية المسببة للتقادم تختلف من فرد لاخر نظرا لاختلاف الافراد من حيث طموحهم ورغبتهم في التطور والتقدم فبعض الافراد طموحين ويعملون دائما على تطوير معلوماتهم وخبراتهم ويسعون الى التفوق في العمل وفي الحياة الاجتماعية والاقتصادية .

وبعضهم الاخر متقاعسون وكسالى ويقبلون بالقليل مما تجود به الحياة كما ان. بعض الافراد يسعون للتغيير والتطوير ويحثون الاخرين على تطبيق الاساليب الجديدة الى جانب آخرين يقاومون التغيير ويبالغون في احترامهم للطرق والممارسات والقيم القديمة على الرغم من عدم جدواها .

وقد يكون احيانا الاحباط والاجهاد العقلي والنفسي سببا للتقادم في خبرات ومهارات الافراد، او قد تكون المهمات والمسؤوليات المناطة بالفرد لا تسمح له بتطوير قدراته وخبراته زد على ذلك اخفاق الفرد المستمر في تحقيق اهدافه يزيد من شعوره بخيبة الامل في امكانية تطوير مهاراته وخبراته وتطوير انتاجيته .

ب ـ العوامل الصحية :

تكون الحالة الصحية احيانا سبباً في تقادم الخبرات والمهارات اذ نجد الفرد الذي يعاني من الامراض ومن عدم لياقته البدنية لا يميل للتطور بنفس درجة ميل الفرد السليم عقليا وبدنيا للتطور. كما ان الشيخوخة وتقدم الفرد في العمر وفقدان النشاط والحيوية تجعل الميل للتطور يأخذ بالتضاؤل ولذلك تتقادم من جراء ذلك خبراته ومهاراته .

العوامل الادارية :

ان الادارة هي الموجه والمازج لجميع عوامل الانتاج وهي المسؤولة عن تحديد الاهداف وتخطيط الاعمال وتنظيمها وتقع عليها مسؤولية تحديث اساليب وطرق اداء العمل في جميع الانشطة باستمرار.

ويظهر مما تقدم ان الادارة ينبغي ان تهتم اهتماماً كبيرا في تطوير اساليب وطرق العمل وتحديث المعدات والالات والاجهزة والارتقاء بمستوى قدرات وخبرات الافراد وزيادة رغبتهم في العمل والانتماء للمنظمة.

ان العوامل الادارية المسببة للتقادم في الخبرات والمهارات تتعلق بالاساليب والاجراءات والانظمة المعمول بها في المنظمات وتشمل ايضا السياسات التي تتبعها الادارة في تعاملها مع العاملين، وعلى هذا الاساس نجد منظمات تقوم الادارة فيها بتقديم محفزات مادية ومعنوية لكل من يطور مهارته وخبراته وتوفر للعاملين الفرص اللازمة لتنمية قدراتهم. كما نجد علاوة على ذلك منظمات تقف الادارة فيها امام طموحات الافراد العاملين ولا توفر لهم الفرص لتطوير قابلياتهم ومهاراتهم ولا تكلفهم باعمال تمكنهم من توظيف الخبرات والمهارات التي اكتسبوها ويمكن تلخيص اهم العوامل الادارية المسببة للتقادم في الخبرات والمهارات كما يأتي:

أ ـ اصرار الادارة على تطبيق الاساليب والطرق القديمة ذاتها.
ب ـ عدم تحديث المعدات والاجهزة والالات المستخدمة في تنفيذ الاعمال في مختلف الانشطة.

جـ ـ عدم توفير الفرص للافراد العاملين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم.

د ـ عدم توفير الفرص المناسبة للافراد لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم بكفاية.
هـ ـ عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للافراد لتطوير خبراتهم ومهاراتهم.

و ـ يتسبب عدم تطبيق الادارة للاساليب الديمقراطية في التعامل مع العاملين في احجام العاملين عن تقديم او ابداء مشكلاتهم وتوضيح المعوقات التي تحول دون تطوير انتاجية العمل.

ز ـ عدم قيام الادارة باتباع الاساليب العلمية في تشخيص الايجابيات في العمل بهدف تعميقها من اجل الاستفادة منها في الاقسام والوحدات الاخرى، وفي الوقت نفسه عدم تشخيص السلبيات وتحديد اسبابها والعمل على تجاوزها او تقليل تكرارها الى اقل مستوى ممكن في المستقبل.

ي ـ يكون الغموض في الاهداف والصلاحيات والمسؤوليات في المنظمات احد الاسباب التي تجعل المدراء والرؤوساء في دوامة وحيرة وارباك وتتسبب في ضياع المسؤولية والعجز عن تحقيق الاهداف. كما لا تمكن الادارة من تحديد مدى كفاية العاملين في انجاز الاعمال المكلفين بها وعدم القدرة على تحديد الافراد الذين يعانون من تقادم في خبراتهم ومهاراتهم.

٤ ـ العوامل البيئية:

تتعلق العوامل البيئية المسببة للتقادم في الخبرات والمهارات بالجوانب الثقافية والاجتماعية والايديولوجية والسياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع التي تعمل باتجاه تعميق التخلف الحضاري والعلمي والتقني وتسبب تقادماً في خبرات ومهارات افراد المجتمع في جميع التخصصات وفي جميع المنظمات.

ويمكن قياس تأثير ذلك من خلال قياس مدى تمسك افراد المجتمع بالقيم والعادات والممارسات القديم غير الضرورية. كما قد تكون العوامل الاقتصادية احد مسببات التقادم، ويمكن ملاحظة ذلك في المجتمعات الفقيرة التي يكون فقرها سببا في عدم قدرتها على تحديث معدات الانتاج وتطوير مهارات وخبرات الافراد وبذلك تزداد الفجوة بينها وبين المجتمعات المتقدمة التي تمتلك ثروات

طائلة وعملت على توظيف تلك الثروات من أجل تحقيق التقدم والازدهار في جميع جوانب الحياة افرادها.

زيادة على ما تقدم أن العوامل السياسية والايديولوجية تسهم اسهاماً كبيرا في هذا المجال حيث نجد ان الدول التي فيها القادة والاداريون يعتنقون مذاهب سياسية واديولوجيات تقاوم التطور والتقدم تكون فيها المنظمات تستخدم معدات متخلفة وافراد متقادمون في خبراتهم ومهاراتهم لان اولئك القادة يحققون اهدافهم في ظل الظروف التي يسود فيها التخلف في جميع القطاعات الاقتصادية.

اساليب تشخيص التقادم في الخبرات والمهارات:

تستهدف عملية تشخيص التقادم في الخبرات والمهارات تحديد نوع التقادم وتحديد الافراد الذين اصبحت خبراتهم ومهاراتهم متقادمة. وكذلك تحديد مدى التقادم واضراره والمضاعفات التي يمكن ان تحدث بسببه وصولا الى تحديد الوسائل والاساليب التي يمكن من خلالها معالجة التقادم. ان عملية تشخيص التقادم في الخبرات والمهارات في المنظمات لا تختلف في اهميتها عن تشخيص الامراض في الكائنات الحية كالنباتات والحيوانات والانسان. فالاطباء يصفون العلاج في ضوء تشخيص المرض ودرجة خطورته ويستخدمون في ذلك الكشف والتحليل في المختبرات والاشعة وغير ذلك من اساليب التشخيص وفيما يأتي الاساليب التي تستخدم في تشخيص التقادم في الخبرات والمهارات.

١ ـ تقويم الاداء:

يشير مفهوم تقويم الاداء (Performance evaluation) الى قياس النتائج المتحققة من الاعمال المختلفة ومقارنتها بالاهداف والنتائج المخططة او المتوقعة

باستخدام مؤشرات محددة. ان تقويم الاداء يكشف عن مواطن الضعف والقوة في اداء كل فرد وفي اداء الاقسام والوحدات الادارية التي يتألف منها الهيكل التنظيمي.

يظهر مما تقدم ان عمليات تقويم الاداء تساعد على تشخيص مدى تعرض الافراد للتقادم في الخبرات والمهارات وكذلك تحدد مدى ملاءمة قدراتهم العقلية والبدنية للاعمال المنوطة بهم. وذلك من خلال قياس انتاجيتهم الفعلية ومقارنتها بالانتاجية المتوقعة منهم، فاذا كانت انتاجيتهم منخفضة فان ذلك يدل على تقادم خبراتهم ومهاراتهم او عدم رغبتهم في العمل على فرض ان العوامل الاخرى المؤثرة في انتاجية العمل ثابتة.

٢ ـ التحليل النفسي:

بدأت المنظمات تستخدم التحليل النفسي (Psycological analysis) مستفيدة من التطور في علم النفس الاداري وعلم النفس الصناعي في تحليل سلوك الافراد وتحديد الدوافع والاهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال العمل. ودرجة رغبتهم في التطور وتحمل المسؤولية، ومدى فهمهم واستيعابهم للاوامر والتعليمات والتوجيهات والمسؤوليات والصلاحيات المحددة لهم.

ان التحليل النفسي يساعد على اكتشاف الافراد الطموحين الذين لديهم رغبة حقيقية في تطوير مهاراتهم وخبراتهم.

كما يمكن من خلاله تشخيص الافراد المتقاعسين الذين ليس لديهم ميل او اندفاع لتطوير انفسهم في المستقبل. وبذلك تتمكن الادارة من تحديد الافراد الذين يتعين عليها اتاحة الفرص امامهم لتطوير خبراتهم ومهاراتهم.

٣ ـ التحليل التقني والاداري :

تستهدف عمليات التحليل التقني والاداري (Technalogical and managerial analysis) تحديد مدى التطور في التقنيات التي تستخدمها المنظمات في الانشطة المختلفة التي تقوم بها وكذلك تحديد درجة التطور في الاساليب والانماط الادارية التي تقوم بتطبيقها تلك المنظمات حيث يمكن من خلالها تحديد درجة التقادم في الخبرات والمهارات لدى الافراد العاملين في جميع التخصصات .

نتائج التقادم في الخبرات والمهارات :

تكشف الدراسات التي تناولت تحديد العوامل التي ادت الى تطور البلدان المتقدمة بان تلك البلدان شهدت تطورات علمية وتقنية واقتصادية واجتماعية وادارية وان تلك البلدان اولت التنمية الاجتماعية وتطوير الافراد نفس الاهتمام الذي حظيت به التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية ولذلك كان التغيير في قيم وممارسات الافراد يحدث (بصورة موازية) للتطورات التي حدثت في المجالات التقنية والعلمية والاقتصادية .

في حين نجد ان البلدان النامية عملت على تطوير التقنيات المستخدمة في العمل بصورة سريعة في بعض القطاعات الامر الذي ادى الى ارتفاع دخول افراد معدودين فيها بنسب كبيرة ولم تعمل على احداث تنمية شاملة ومتوازنة في جميع القطاعات وتطوير القيم والممارسات والمبادىء الاجتماعية نحو الافضل . ولذلك فانها تعاني من مشكلات جمة في مختلف مجالات الحياة فيها .

ويعد تقادم الخبرات والمهارات وتخلف المبادىء والممارسات والقيم فيها

من اهم العوامل التي كانت وراء اخفاق تلك البلدان في تحقيق افضل النتائج من تحديث المعدات والاجهزة المستخدمة في بعض المنظمات فيها.

وخلاصة القول ان تقادم الخبرات والمهارات ادى الى النتائج السلبية الاتية:

١- يستغرق انجاز الاعمال وقتاً اطول موازنة بالدول المتقدمة.
٢ - انخفاض انتاجية المنظمات.
٣ - ارتفاع التلف في المواد.
٤ - تعطل الالات والمعدات عن العمل بسبب عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا من حيث التشغيل والصيانة بكفاءة.
٥ - انخفاض مستوى الخدمات المقدمة للعملاء والمستهلكين.
٦ - حدوث مشكلات في العمل بسبب التباين بين الافراد في فهم متطلبات العمل.

وقد ادى كل ما تقدم الى ارتفاع كلف انتاج وتوزيع الخدمات في تلك البلدان وعدم تقديم الخدمات بالمستوى المطلوب وفقدان بعض السلع في الاسواق. وظهور السوق السوداء وقد ادى ذلك في الوقت نفسه الى تعميق التخلف واتساّع الفجوة بين البلدان المتقدمة والبلدان المتخلفة.

طرق الوقاية من التقادم في الخبرات والمهارات:

تقوم المنظمات باستبدال الالات والمعدات والاجهزة المتقادمة تقنيا باخرى جديدة متطورة او تقوم بادخال تحسينات وتغيرات على الالات والمعدات والاجهزة المتقادمة بهدف زيادة كفايتها الانتاجية وجعلها بمستوى انتاجية الالات والمعدات الحديثة وتقوم ايضا بتطوير طرق واساليب العمل.

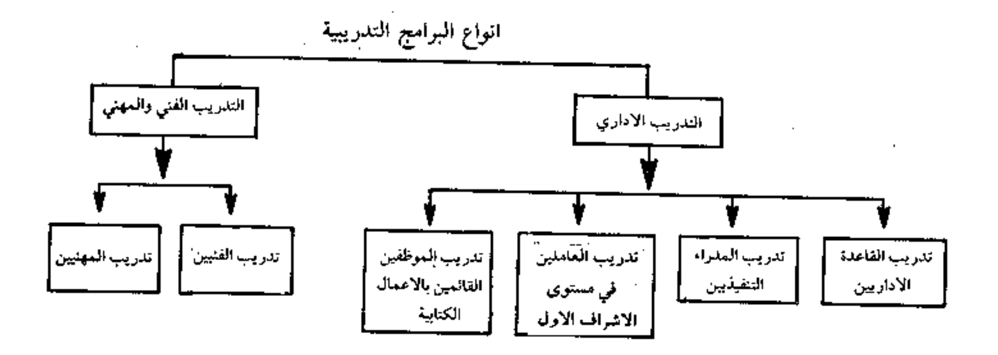
كما ينبغي ان تقوم الادارة باعداد وتنفيذ برامج لتدريب الافراد العاملين في جميع التخصصات بغية وقايتهم وحمايتهم من تقادم الخبرات والمهارات من اجل الارتقاء بانتاجيتهم الى المستوى المطلوب.

ويمكن تلخيص الاساليب التي تتبعها الادارة في وقاية العاملين من التقادم المحتمل في الخبرات والمهارات الادارية والفنية والمهنية كما يأتي:

١ - يمكن تغيير الوظيفة التي يشغلها الفرد من خلال نقله الى وظيفة اعلى او وظيفة بالمستوى نفسه او تكليفه بوظيفة اعباؤها اقل من الوظيفة التي يشغلها.
٢ - الاستغناء عن خدمات الافراد الذين لا تجدي جميع المحاولات الهادفة لتطوير مهاراتهم وخبراتهم واستبدالهم باخرين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة.
٣ - تغيير الاساليب والاجراءات المتبعة في تنفيذ الاعمال.
٤ - تغيير السياسات الادارية التي تقف امام تطوير خبرات ومهارات العاملين بسياسات اخرى تحفز العاملين وتشجعهم على تطوير خبراتهم ومهاراتهم وتوفر لهم الفرص التي تمكنهم من تحقيق ذلك.
٥ - تحديث التكنولوجيا المستخدمة في اداء الاعمال.
٦ - تدريب وتنمية العاملين وفيما يأتي الاساليب المستخدمة في تنمية مهارات وخبرات العاملين:
أ - المحاضرات
ب - المؤتمرات
جـ - الحلقات الدراسية
د - تمثيل الادوار.
هـ - تدريب الحساسية.
و - التناوب الوظيفي
ز - الاثراء الوظيفي
ح - عصف الافكار

ويعـرض الشكـل ذو الـرقـم (٨) انـواع البـرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها المنظمات بهدف تجاوز التقادم في الخبرات والمهارات.

شكل رقم (٨)



اهداف برامج تحديث الخبرات والمهارات

يمكن تلخيص اهداف برامج تحديث خبرات ومهارات العاملين بما ياتي :

١ - تطوير مهارات وخبرات العاملين الى المستوى الملائم للتقدم العلمي والتقني .

٢ - زيادة انتاجية القوى العاملة .

٣ - تعريف العاملين بالتغيرات التي تطرأ على تنظيم المنظمة والظروف المستجدة في العمل بهدف تحقيق التكامل والتنسيق بين الاقسام، وكذلك بين العاملين بعضهم مع بعض .

٤ - رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة شعورهم بتطوير خبراتهم ومهاراتهم .

٥ - يؤدي تحديث خبرات ومهارات العاملين الى تحسين مستوى دخل القوى العاملة نتيجة ارتفاع انتاجيتها كمياً ونوعياً .

٦ - يسهم تحديث خبرات ومهارات العاملين في تقليص وقت العمليات الانتاجية من خلال تدريب العاملين على الحركات الاساسية الضرورية واستبعاد الحركات الزائدة ويتم ذلك في ضوء دراسة الوقت والحركة للاعمال التي يقوم بها الافراد .

٧ - تخفيض حوادث واصابات العمل الناتجة عن الاخطاء التي يرتكبها العاملون اثناء تشغيل او صيانة للالات والمعدات المتطورة .

٨ - يساعد تحديث خبرات ومهارات العاملين على اكتشاف مهارات وكفاءات جديدة لدى العاملين .

٩ - تخفيض معدلات التالف من المواد اثناء العمليات الانتاجية .

١٠ - تعريف جميع الافراد بالتغييرات التي تحدث على اهداف اعمالهم وعلى علاقتها بالوظائف الاخرى بهدف تحقيق التعاون والتنسيق بين جميع الافراد والوحدات التي يتالف منها الهيكل التنظيمي للمنظمة .

متطلبات نجاح برامج تحديث الخبرات والمهارات:

يتطلب نجاح برامج تحديث مهارات وخبرات ومعلومات العاملين مايأتي:

١ - تشخيص الافراد الذين اصبحت مهاراتهم وخبراتهم ومعلوماتهم متقادمة بصورة دقيقة في جميع التخصصات في المنظمة.
٢ - اعداد وتنفيذ برامج لتطوير مهارات وخبرات ومعلومات العاملين في ضوء احتياجات المنظمة.
٣ - اشراك العاملين الذين لهم رغبة في تطوير وتحديث مهاراتهم وخبراتهم في برامج تنمية الخبرات والمهارات تتناسب مع مستوياتهم ورغباتهم.
٤ - توضيح اهمية تحديث المعلومات والمهارات والخبرات للافراد الذين يقاومون تغيير الاساليب والممارسات القديمة في اداء الاعمال المكلفين بها.
٥ - منح الافراد الذين اكتسبوا مهارات وخبرات جديدة من برامج التطوير والتنمية وعملوا على تطبيقها محفزات مادية ومعنوية مناسبة.
٦ - توفير جميع مستلزمات الاستفادة من توظيف الخبرات والمهارات الجديدة بحدود الامكانات المتاحة.
٧ - توفير الدوريات والكتب التي تسهم في تعريف العاملين بالجديد في تخصصاتهم.

التدريب وتنمية المهارات والخبرات في العراق

ازداد الاهتمام بتدريب وتنمية المهارات والخبرات في العراق بشكل كبير بعد المباشرة بتنفيذ خطط التنمية التي بدأت بعد تاميم النفط في عام ١٩٧٢ حيث صدرت قرارات مركزية اكدت الاهتمام الواسع بانشطة التدريب والتطوير عموما انطلاقا من اهمية اهداف خطط وبرامج التنمية القومية الشاملة المتوازنة.

لقد ظهر نتيجة تنفيذ عمليات التنمية في جميع القطاعات الاقتصادية وجود نقص كمي وكيفي في القوى البشرية المتاحة لتنفيذ الاعمال في تلك القطاعات

الامر الذي تطلب ضرورة تنفيذ برامج لتدريب وتطوير العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وذلك لان الافراد العاملين يمثلون بؤرة السياسات التي تبنتها جميع المنظمات لزيادة وتحسين الانتاج وتخفيض كلفته وتطوير مستوى الخدمات المقدمة لافراد المجتمع.

ويعرض الجدول ذو الرقم (٢) التطور في عدد المشاركين في البرامج التدريبية التي نظمتها الوزارات في العراق.

جدول رقم (٢)

عدد المشاركين في الدورات التدريبية المنظمة من قبل الوزارات في العراق خلال السنوات ١٩٨٢ - ١٩٨٣[1]

السنة	عدد المشاركين	المستوى الوظيفي		
		عليا	وسطى	تنفيذي
١٩٨٢	٢٨١٤	٩٠	١٥١	٢٥٧٣
١٩٨٣	٣٩١٦	٣٦٧	٣٤٨	٣٢٠١

ويظهر من الجدول ان عدد المشاركين قد ارتفع من (٢٨١٤) متدربا في عام ١٩٨٢ الى (٣٩١٦) متدربا في عام ١٩٨٣.

(١) المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، دور التعليم الاداري في التنمية الادارية، ١٩٨٤، ص ٨٠ - ٨١.

ويعرض الجدول ذو الرقم (٣) اعداد العمال المشاركين في البرامج التدريبية التي نظمتها المؤسسة العامة للتدريب والتشغيل المهني في العراق.

جدول رقم (٣)

تطور اعداد المتدربين حسب مستويات المهارة في العراق خلال السنوات ١٩٧٦ - ١٩٨١[١]

السنة	مستوى المهارة ماهر	غير ماهر	المجموع
١٩٧٦	١٤٠٠	٢٨٥١	٣٨٩١
١٩٧٧	١٩٨٢	٣٣١٨	٥٣٠٠
١٩٧٨	٢٤٧٥	٢٩٣٨	٥٤١٣
١٩٧٩	٢٣٧٥	٤٥٩٣	٦٩٦٨
١٩٨٠	٣٣٩٢	٥٩٠٦	٩٢٩٨
١٩٨١	٦٣٥٧	٥٠٦٢	١١٤١٩

ويظهر من الجدول بان مجموع المتدربين قد ارتفع من (٣٧٩١) متدربا في عام ١٩٧٦ الى (١١٤٧١٩) متدربا في عام ١٩٨١ اي تضاعف ثلاث مرات تقريبا.

(١) سجلات المؤسسة العامة للتدريب والتشغيل المهني في العراق.

في حين يعرض الجدول ذو الرقم (٤) عدد البرامج التدريبية التي نظمها المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، ويظهر فيه ان عدد الدورات قد ارتفع من (٦٣) دورة عام ١٩٨٠ شارك فيها (١٣٣٤) متدرباً الى (٨٣) دورة عام ١٩٨٣ شارك فيها (١٩١٥) متدربا.

جدول رقم (٤)
البرامج التدريبية التي نظمها المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري
في العراق خلال السنوات ١٩٨٠ ـ ١٩٨٣[1]

السنة	عدد البرامج	عدد المشاركين	القطاع الاقتصادي					المستوى الوظيفي		
			خدمي	صناعي	زراعي	تجاري	عسكري	عليا	وسطى	اشرافي ـ تنفيذي
١٩٨٠	٦٣	١٣٣٤	٧٤٤	٣٣٨	٢٢٧	٨٢	١٣	٦٩	١٠٨٨	١٧٧
١٩٨١	٥٧	١١٥٩	٧٦٢	١٩٠	٥٣	٩٧	٥٧	٢٠١	٣٩٣	٥٦٥
١٩٨٢	٥٦	١١٢٢	٥٢٢	٣٠٧	٣٧	٨٣	١٤٢	٢٩٥	٤٣٤	٣٦٢
١٩٨٣	٨٣	١٩١٥	٢١٢٤	٤٢٥	١٧٠	٥٨	٢٠١	٤٥٣	٥٤٨	٨٧٧
المجموع	٢٥٩	٥٤٦٢	٣٠٨٢	١٢٦٠	٣٨٧	٣٢٠	٤١٣	١٠١٨	٢٤٦٣	١٩٨١

(١) رضا عبدالرزاق وهيب وآخرون،
ادارة الافراد، (بغداد: مؤسسة المعاهد الفنية، ١٩٨٧)، ص: ١٤٧

الفصل التاسع
تقديم الخدمات للعاملين

المقدمـــة

اولا : مفهوم الخدمات المقدمة للعاملين.

ثانيا : اهداف برامج الخدمات المقدمة للعاملين.

ثالثا : كلف الخدمات المقدمة للعاملين.

رابعا : العوامل المؤثرة في تحديد الخدمات المقدمة للعاملين.

خامسا : انواع الخدمات التي يتعين تقديمها للعاملين.

سادسا : متطلبات نجاح برامج الخدمات المقدمة للعاملين.

سابعا : تقديم الخدمات للعاملين في العراق.

الفصل التاسع
تقديـم الخدمات للعاملين

المقدمــــة

ادركت الادارة المعاصرة وبشكل لاغبار عليه ان العنصر البشري يمثل اهم عنـاصـر الانتاج باعتباره يقوم بتوجيه واستخدام بقية عناصر الانتاج، ولذلك اخذت الادارة تزيـد من اهتمـامهـا بالعـاملين وتـوفـر لهم جميـع الظـروف والمتطلبـات الاقتصـاديـة والاجتمـاعيـة والنفسيـة والصحيـة التي تجعلهم قادرين على العمـل وراغبين فيه في الوقت نفسه كيما تحقق اهدافها واهداف العاملين.

ويعـد تقـديم الخـدمـات للعـاملين في العصـر الحـديث ضرورة انسـانيـة واجتماعية واقتصادية بناء على اهمية الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تقديم الخدمات للعاملين التي تتمثل برفع الروح المعنوية لهم وتنمية علاقتهم بالمنظمة وللخـدمـات المقـدمـة للعـاملين دور مهم في تقليـل رغبـة الانتقـال الى منظمات اخـرى، فضـلا عن اسهـامهـا في تطـويـر انتاجية العاملين ومساعدتها على تحقيق اهداف الادارة والمجتمع بكفاية عالية.

وعلى الـرغم من اهميـة دور الخدمات المقدمة للعاملين في تحقيق اهداف العـاملين والادارة والمجتمـع فان هنـاك مشكـلات متعددة تواجه الادارة في مجال تقديم الخدمات للعاملين سببها تنوع حاجات العاملين وارتفاع كلف تلك الخدمات.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم الخدمات المقدمة للعاملين ويبين الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تقديم الخدمات لهم، ويوضح العوامل المؤثرة في تحديد ما يمكن تقديمه من خدمات للافراد العاملين في المنظمات. ويستعرض انواع الخدمات المقدمة للعاملين، وكذلك الكلف التي يمكن ان تتحملها المنظمات نتيجة تقديم الخدمات لهم، وينتهي بتوضيح متطلبات نجاح تخطيط وتنفيذ برامج الخدمات ومسؤوليات الادارة في المنظمات اتجاه تقديم الخدمات للعاملين.

مفهوم الخدمات المقدمة للعاملين :

يعرف (Chney) الخدمات المقدمة للعاملين (بانها الجهود المقصودة التي ترمي الى معالجة المشكلات التي تنشأ في مجال العلاقات الاجتماعية باستخدام مناهج علمية قائمة على اسس علمية مستنيرة). [١]

ويلاحظ ان هذا التعريف يقتصر على توضيح دور الخدمات الاجتماعية في معالجة المشكلات في مجال العلاقات الاجتماعية، ولا يبين دور تلك الخدمات في معالجة المشكلات التي تسببها الظروف الاقتصادية والنفسية للعاملين.

في حين يعرف فليبو (Flippo) الخدمات بانها تشمل جميع الخدمات الاقتصادية والترفيهية والتسهيلية التي تبغي من خلالها المنظمات رفع الروح المعنوية للعاملين[٢] ويظهر من هذا التعريف انه يقسم الخدمات الى ثلاث مجموعات رئيسة كالاتي :

---

(١) د. محمد طاهر عليش،
العلاقات الانسانية في الصناعة، (القاهرة، مكتبة عين شمس). ص١٩١.

(٢) Edwin B.Flippo, Principles of Personnel Management, 3rd, ed., (New York; Mc Graw-Hill Co., 1971), P.537.

المجموعة الاولى: الخدمات الاقتصادية
المجموعة الثانية: الخدمات الترفيهية
المجموعة الثالثة: الخدمات التسهيلية

أمـا يودر Youder فيعـرّف الخـدمات بانها جميع المنافع والمساعدات التي تقـدم للعـاملين بهدف اشباع رغباتهم، [1] ويرى ان المنظمات اخذت على عاتقها مسؤولية تقديم الخدمات للعاملين بهدف تطوير كفايتهم وكذلك مساعدتهم بطرق مختلفـة في حل المشكـلات التي تواجههم باعتبـار ذلـك يسهم في رفـع الكفـايـة الانتاجية للمنظمات.

يظهـر ممـا تقـدم ان الخـدمـات المقدمة للعاملين من قبل المنظمات تتمثل بمجمـوعـة الجهود المنظمة والهادفة الى تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقـافيـة والعلميـة والنفسيـة والصحيـة للعـاملين وعـوائلهم بهدف تطوير انتاجية العاملين الى اقصى حد ممكن.

اهداف برامج الخدمات المقدمة للعاملين

تستهدف المنظمات من خلال تقديم الخدمات للعاملين تحقيق الاهداف الاتية:

١ ـ جذب العاملين الاكثر كفاية للعمل في المنظمة. [2]
٢ـ تخفيض معـدل دوران العمـل حيث يلاحـظ ان عدم توفير الخـدمات للعاملين بالمستـوى المطلوب يدفـع بعض الافراد الى ترك العمل في المنظمة والانتقال الى المنظمـات التي يتـوقعـون منهـا ان تقدم لهم خدمات ومنافع اكثر من المنظمة التي

(١) Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 3rd ed., (New York; Prentice Hall 1949), P.627.

(٢) Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, Peronnel Management - Concepts and Applications, (London; W.B. Saunders Co., 1979), P.279.

كانوا يعملون فيها.

٣ - المحافظة على العاملين بدنيا وعقليا من خلال توفير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الملائمة لهم.

٤ - توليد شعور لدى العاملين بان الادارة تسعى لاشباع حاجاتهم وهذا يؤدي الى خلق شعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها.

٥ - تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث يلاحظ ان توفير نادي اجتماعي للعاملين وتشكيل فرق رياضية يكون اعضاؤها من بين العاملين ووجود مكتبة في المنظمة تتوافر فيها كتب متنوعة يؤدي الى تنمية العلاقات الانسانية بين مجموع العاملين.

٦ - يسهم توفير الخدمات للعاملين في تكييف العاملين مع جماعات العمل وتحقيق الاندماج بين العاملين.

٧ - تعد الخدمات من بين اهم الحوافز التي تقدمها المنظمات للعاملين بهدف زيادة انتاجية العمل الذي يؤدي الى زيادة انتاجية المنظمات والمجتمع الذي تعيش فيه تلك المنظمات باعتبارها جزءاً منه وعليها مسؤولية تحقيق اهدافه.

تكشف دراسة الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الخدمات التي تقوم المنظمات بتقديمها للعاملين عن أن تلك الخدمات اصبحت ضرورة حتمية باعتبارها تؤدي الى زيادة انتاجية العاملين، وهذا يعد من بين اهم الاهداف التي تسعى اليها جميع المنظمات في مختلف الانظمة الاقتصادية والاجتماعية في الوقت الحاضر.

ويستمد الاهتمام بتطوير انتاجية العمل اهميته في تطوير اداء العاملين والمنظمات التي تتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات في المجتمع من خلال ارتباط هذا المعيار بالعنصر الحاسم في العملية الانتاجية الا وهو الانسان العامل وما يتميز به من حيوية واضحة ودور ايجابي في انجاز العمليات الانتاجية علاوة على ذلك ان كلفة العمل تمثل نسبة كبيرة من الكلفة الاجمالية لعمليات انتاج

وتـــوزيـــع السلع والخـدمـات ولـذلـك يتعين على الادارة المعـاصـرة في جميـع المنظمات ان تهتم بتدريب وتنمية وحماية وصيانة العاملين وتقديم الخدمات لهم باعتبـارهم العنصـر الوحيد المتجدد في العملية الانتاجية وهم الذين يتولون تطوير المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمجتمع .

يقـول الفـريـد مارشال في كتابة مبادىء الاقتصاد «ان فئة متعلمة ومدربة من النـــاس لا يمكن ان تعيش فقيـرة وذلـك لان الانسـان بالعلم والمعـرفـة والـوعي والطموح والقدرة على العمل والانتاج والخلق (creation) والابداع (Innovation) يستطيع ان يستثمر كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحه ولصالح ابناء جنسه بهدف الارتقاء بمستوى معيشته وتوفير الحياة الكريمة له وللمجتمع .[(١)]

كلف الخدمات المقدمة للعاملين

اخـذت كلف الخـدمـات المقـدمـة للعاملين تتزايد بشكل واضح في جميع المنظمـات وفي جميـع الانظمة الاقتصادية والسياسية ، وذلك نظراً للتوسع الكمي والنوعي في تقديم الخدمات للعاملين فقد اصبحت كلفة تلك الخدمات في الدول المتقدمة تتراوح بين (٣٠٪ ـ ٥٠٪) من مجموع ما يتقاضاه الافراد من المنظمات التي يعملون فيها .[(٢)]

وظهـر في دراسـة اعـدتهـا غرفة التجارة في الولايات المتحدة الامريكية ان معدل كلفة الخدمات المقدمة للعاملين بالنسبة للفرد الواحد سنويا كانت (٤٠٠٠) دولار عام ١٩٧٥ وقـد ارتفعت في عام ١٩٧٧ فاصبحت تقـريبـا (٥٠٠٠) دولار سنويا عام[(١)]

---

(١) A.Marshal,
Principles of Economics, 8th ed., (London; McMillan and Co.,1930), P.215.

(٢) Lloyd L and Leslie W.Rue, Op.Cit., P.278

ويتوقع أن تكون (٨٠٠٠) دولار عام ١٩٩٠

ويوضح ما تقدم مدى ضخامة الاعباء المالية والادارية والتنظيمية التي تتحملها المنشآت نتيجة تقديمها للخدمات للعاملين، ولذلك على الادارة تقع مسؤولية التأكد من مدى قدرتها على تحقيق الاهداف المتوخاة من تقديم الخدمات للعاملين.

العوامل المؤثرة في تحديد الخدمات المقدمة للعاملين

يلاحظ ان الخدمات التي يتعين على المنظمات ان تقوم بتقديمها للعاملين تتوقف على العوامل الاتية:

١ ـ مدى ايمان الادارة باهمية تقديم الخدمات للعاملين الذي يمكن معرفته من خلال الاموال التي تخصصها الادارة لبرامج الخدمات وكذلك اهتمامها بادارة مرافق الخدمات.

٢ ـ طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة.

٣ ـ عدد العاملين في المنظمة.

٤ ـ بعد او قرب الموقع الجغرافي للمنظمة عن مراكز المدن الكبيرة حيث انه كلما كان الموقع الجغرافي للمنظمة بعيدا عن مراكز المدن لكبيرة تطلب ذلك التوسع في تقديم الخدمات للعاملين في المنظمة.

٥ ـ انواع الخدمات التي تقوم بتقديمها المنظمات الاخرى المنافسة.

٦ ـ الخدمات التي تضطلع الدولة بتقديمها.

٧ ـ مدى اهمية الخدمات المقدمة للعاملين في تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها.

---

(١) George Straus and Leonard R.Sayles, (١)
Personnel-The Humn Problems of Management, 4th ed., (London; Prentice-Hall Co.,1980), P.296.

٨ ـ التشريعات المعمول بها ومدى الزام القانون للمنظمة بتقديم الخدمات للعاملين فهناك دول تلزم تشريعاتها المنظمات بتقديم الخدمات للعاملين ودول اخرى تجعل تقديم الخدمات امرا متروكا لحرية الادارة، ويعتمد ذلك على طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد.

٩ ـ كلف الخدمات التي يتعين على الادارة تقديمها للعاملين.

انواع الخدمات التي يتعين تقديمها للعاملين

يبين الاتي اهم الخدمات التي ينبغي على المنظمات ان تقوم بتقديمها للعاملين:

١ ـ الخدمات الغذائية.
٢ ـ الخدمات الطبية والصحية.
٣ ـ الخدمات الترفيهية.
٤ ـ الخدمات التعليمية والثقافية.
٥ ـ توفير المساكن الملائمة.
٦ ـ توفير وسائط لنقل للعاملين.
٧ ـ تقديم الخدمات التي تساهم في حل بعض المشكلات الاقتصادية للعاملين.
٨ ـ تقديم الاستشارات القانونية للعاملين.
٩ ـ توفير ظروف عمل ملائمة.

١ ـ الخدمات الغذائية

من المفروض ان تقوم المنظمات بتهيئة اماكن ملائمة لتقديم الطعام للعاملين وان تقدم لهم وجبات غذائية مناسبة وباسعار منخفضة جدا، وذلك لان انتاجية العاملين ترتبط ارتباطاً مباشراً بتغذيتهم باعتبار ان الغذاء يمثل احد مصادر الطاقة التي يتمكن من خلالها الفرد ان يؤدي عمله بالمستوى المطلوب ولذا تقع على الادارة مسؤولية توفير الخدمات الغذائية والقيام بتوعيتهم وارشادهم الى

العـادات الغذائية السليمة بهدف خلق تقاليد واذواق جديدة تستهدف رفع المستوى الغذائي للعاملين.

٢ ـ الخدمات الطبية والصحية

ادى التطـور التقني والتـوسـع في استخـدام المعـدات والاجهـزة في العصر الحديث الى التأثير في صحة العاملين النفسية والبدنية وذلك يتعين على المنظمات ان تقوم بتقـديم كل ما من شأنـه ان يحمي العـاملين من الناحيتين النفسية والبدنية ويتطلب ذلك توفير الخدمات الطبية والصحية للعاملين وعوائلهم.

٣ ـ الخدمات الترفيهية

تسهم الخـدمـات التـرفيهيـة في تنظيم عمليـة الاستفـادة من اوقـات الفراغ للعـاملين والتـرفيـه عنهم باعتبـار ان الـراحـة الذهنية والنفسية عنصر فعال في رفع الروح المعنوية للعاملين وتسهم في تنمية وتطوير العلاقات الانسانية والاجتماعية للعـاملين ويتم ذلـك من خلال انشـاء المـرافق التي يمكن ان تتـولى تقـديم هذه الخـدمـات التي تتمثـل بالانـديـة والسـاحات الرياضية وتنظيم السفرات للعاملين ولعـوائلهم واقـامة حفلات ترفيهية وتنظيم سباقات في الالعاب المختلفة وتوفير دار سينما لعرض مختلف الافلام وتوفير الالات الموسيقية والعناية بمواهب وهوايات العاملين.

٤ ـ الخدمات التعليمية والثقافية

تؤدي هذه الخـدمـات الى رفـع المستـوى الثقافي للعاملين ومحو الامية بين صفوفهم ويؤدي تقديم هذه الخدمات الى تحقيق فوئاد متعددة منها:

أ ـ ان الفرد المتعلم تكون عملية توجيهه ومحاسبه اسهل من سواه.

ب ـ الفرد المتعلم يعرف ويقدر اهمية التعليمات والاوامر التي تصدرها الادارة اكثر من غير المتعلم.

جـ ـ يؤدي التعليم ورفع المستوى الثقافي للعاملين الى تخفيض حالات التعرض للحوادث والاصابات خلال العمل الى ادنى مستوى ممكن.

د ـ يسهم تقديم الخدمات التعليمية والثقافية في تطوير انتاجية المنظمات ويتم ذلك من خلال تزويدهم عن طريق تلك الخدمات بالمعلومات والمهارات والخبرات اللازمة لانجاز الاعمال المناطة بهم بكفاية عالية.

ويظهر مما تقدم ان على المنظمات ان تسعى الى محو الامية بين صفوف العاملين وان تقوم بتقديم المحاضرات الثقافية والاجتماعية التي توضح للعاملين مقومات الشخصية، وتعرف العاملين بحقوقهم وواجباتهم وكذلك عليها ان تقوم بتدريب العاملين لتمكنهم من اتقان مهارات معينة، ويفضل ان تمتد الخدمات التعليمية والثقافية الى عوائل العاملين كلما كان ذلك ممكنا وعلى المنظمات توفير مكتبة تحوي كتباً ثقافية وفيها قاعات ملائمة للمطالعة.

ويتعين على العاملين ان يحققوا اقصى استفادة ممكنة من الخدمات التعليمية والثقافية التي تقدمها المنظمات لهم، ويتم ذلك من خلال تجاوبهم واقبالهم على تلك الخدمات.

٥ ـ توفير المساكن الملائمة

يعد توفير المساكن الملائمة للعاملين من اهم الخدمات الضرورية التي يُفرض ان تقوم المنظمات بتوفيرها للعاملين باعتبار ان السكن الملائم يمثل احد الجوانب الاساسية التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى معيشة الافراد

العـاملين، خاصـة بعدما اصبح من العسير على الكثير من الافراد ان يحصلوا على سكن ملائم نظرا لارتفاع كلف تشييد المساكن وارتفاع بدل ايجار دور السكن في الوقت الحاضر.

ويتم توفيـر السكن للعـاملين بعـدة طرق منهـا انشـاء المسـاكن وتأجيـرهـا للعـاملين، او توفيـر قطـع اراضي للعـاملين وتسليفهم مبالغ معينة حتى يتمكنوا من تشييـد دور لهم واحيـانـا تقـوم بعض المنشـآت بتشييـد دور للعاملين وتطلب منهم تسديد ثمنها على شكل اقساط شهرية او سنوية.

كما تقوم بعض المنظمات بتوفير ما يأتي زيادة على خدمات السكن.

أ ـ دور حضانة.

ب ـ رياض اطفال.

جـ ـ مدارس لاطفال العاملين.

٦ ـ توفير وسائـط النقل

اصبـح من الضـروري في الـوقت الحاضر ان تقوم المنظمات بنقل منتسبيها من مسـاكنهم الى مواقـع العمـل وبـالعكس بوسـائط نقل مريحة باعتبار ان الجهد والتعب الذي يتعرض له العاملون خلال الانتقال يؤثر في الروح المعنوية لهم وفي انتـاجيتهم وعـلاقاتهم بجماعات العمل ولذلك على جميع المنظمات ان توفر هذه الخدمة بالشكل المطلوب للعاملين.

وتقـدم خدمـة الانتقـال امـا عن طريق متعهـد يتولى نقل العاملين لقاء مبالغ تدفعها المنظمة بالكامل واحيانا يسهم العاملون بدفع جزء منها، او تمتلك المنظمة وسائط نقل يشرف على ادارتها قسم متخصص او تلحق مسؤولية ادارة هذه الخدمة بقسم خدمات العاملين.

٧ ـ تقديم الخدمات التي تسهم في حل بعض المشكلات الاقتصادية

ينبغي على المنظمات ان تقوم بتقديم الخدمات الاتية التي يمكن ان تسهم في حل بعض المشكلات الاقتصادية التي تواجه العاملين ان هذه الخدمات تعمل على تطوير المستوى الاقتصادي للعاملين وفي الوقت نفسه تزيد من درجة رضاء العاملين وولائهم للمنظمة ، ومن هذه الخدمات ما يأتي :

أ ـ تسليف العاملين مبالغ معينة على ان تسترد منهم على شكل اقساط .

ب ـ منح بعض العاملين اعانات ومنح مالية في الحالات التي يصبحون فيها بحاجة الى بعض المبالغ لتغطية نفقات معينة .

جـ ـ بيع السلع التي تنتجها المنظمة او تتاجر فيها باسعار مخفضة للعاملين او بنفس السعر الاعتيادي وان تسترد قيمتها على شكل اقساط .

د ـ يفضل ان تقوم المنظمة التي تكون مواقع عملها بعيدة عن مراكز المدن الكبيرة بتهيئة مخازن تتولى توفير المواد السلع للعاملين او تقوم بتأسيس جمعيات تعاونية استهلاكية هدفها توفير المواد والسلع للعاملين باسعار مخفضة او تبيع تلك المواد والسلع للعاملين وتسترد قيمتها منهم على شكل اقساط . وقد يشترك العاملون بادارة تلك الجمعيات .

هـ ـ اتاحة الفرصة للعاملين للاستفادة من الخدمات التي تقوم المنظمة بانتاجها وبيعها للافراد ويتحقق ذلك من خلال تمكين العاملين من الحصول على تلك الخدمات باسعار مخفضة جدا ويقترح ان يتبع الاسلوب المعمول به في منشآت النقل الجوي والبري حيث يحصل فيها العاملون على تذاكر نقل مخفضة او مجانا .

٨ ـ تقديم الخدمات الاستشارية

يسهم اهتمام الادارة بالمشكلات الخاصة بالافراد العاملين في المنظمة في تنمية وتطوير علاقة الافراد بالادارة ويؤدي ذلك الى رفع الكفاية الانتاجية للعاملين، ويعد تقديم الاستشارات القانونية بالنسبة للمشكلات الخاصة بالعاملين احد مظاهر اهتمام الادارة بهم باعتبارها تسهم في ايجاد الحلول السليمة لمشكلاتهم الخاصة.

٩ ـ توفير ظروف ملائمة للعمل

يلعب توفير الظروف الملائمة للعمل دورا كبيرا في زيادة رغبة العاملين في العمل وكذلك يزيد من قدرتهم وكفايتهم في انجاز الاعمال المناطة بهم وعلى المنظمات ان تقوم بتهيئة جميع المستلزمات التي تحقق ظروف عمل ملائمة وامنة لجميع العاملين ويتطلب ذلك دراسة طبيعية الاعمال التي تقوم بها المنظمة بهدف توفير الظروف المطلوبة. وعلى الادارة ان تتاكد وبشكل مباشر من كفاية البرامج التي تسعى من خلالها الى توفير الظروف المطلوبة للعمل والتي تتناسب مع طبيعة الاعمال المناطة بالعاملين وتوفر السلامة والامان لهم.

١٠ ـ متطلبات نجاح برامج الخدمات المقدمة للعاملين

يتعين على الادارة قبل ان تشرع في تقديم الخدمات للعاملين ان تقوم بدراسة جميع العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وفعال في نجاح برامج الخدمات المقدمة للعاملين في تحقيق الاهداف المطلوبة، والتي تستهدف رفع المعنوية للعاملين وزيادة لاوئهم وكذلك تنمية العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم ببعض من خلال توفير الظروف الاقتصادية والاجتماعية

والنفسية الملائمة للعاملين ، وفيما يأتي متطلبات نجاح برامج الخدمات المقدمة للعاملين :

١ ـ ان تكون الخدمات المقدمة للعاملين تستهدف اشباع حاجات حقيقية لهم ويتطلب ذلك دراسة مدى الحاجة لتلك الخدمات قبل البدء في تقديمها من خلال الوقوف على حاجات العاملين ويتم ذلك في ضوء دراسة ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

٢ ـ ان تستهدف برامج الخدمات اشباع حاجات مستمرة وليست مؤقتة .

٣ ـ ان تلبي الخدمات المقدمة حاجات جميع العاملين او اكبر عدد ممكن ولاتقتصر على اشباع احتياجات مجموعة صغيرة منهم ، حتى تحقق الاهداف التي تسعى المنظمة الى بلوغها من خلال الخدمات التي تقوم بتقديمها للعاملين .

٤ ـ ان تسهم الخدمات في اشباع حاجات عوائل العاملين ايضا كلما كان ذلك ممكناً .

٥ ـ اشراك العاملين في جميع عمليات اعداد برامج الخدمات التي تزمع الادارة تقديمها حتى يتحقق مبدأ المسؤولية المشتركة في هذا المجال .

وكذلك اشراك العاملين في ادارة المرافق التي تقوم بتقديم الخدمات لهم من خلال تشكيل لجان مشتركة من الادارة والعاملين بهدف زيادة فرص نجاح برامج الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين .

٦ ـ يتعين على الادارة ان تقوم بين مدة واخرى باستطلاع اراء العاملين بخصوص الخدمات المقدمة لهم ، حتى تقف على مدى اهمية المزايا المتحققة من خلال الخدمات المقدمة لهم وتحدد التغيرات والتحسينات التي يجب اجراؤها على الخدمات التي تقدمها .

٧ ـ توفير الاموال والوسائل اللازمة لتقديم الخدمات التي ترى الادارة ضرورة تقديمها للعاملين حتى يمكن تحقيق الاهداف المتوقعة من تقديم الخدمات لهم .

٨ ـ دراسة الظروف التي تعمل فيها المنظمة بهدف اختيار الخدمات التي تتناسب مع ظروف عملها، وبذلك تبتعد عن التقليد والمحاكاة في تقديم الخدمات للعاملين.

٩ ـ ينبغي ان يكون تقديم الخدمات من قبل الادارة نابعاً من مسؤوليتها في توفير جميع الظروف الملائمة للعاملين وليس بدافع العطف والاحسان حتى لاتبدو الخدمات المقدمة كانها هبة من الادارة للعاملين.

تقديم الخدمات للعاملين في العراق

تقوم معظم المنظمات في العراق بتقديم العديد من الخدمات التي تسهم في توفير الظروف النفسية والاجتماعية والصحية الملائمة للعاملين وعوائلهم، بهدف تطوير انتاجيتهم وزيادة رغبتهم في العمل. وتتباين هذه الخدمات من منظمة الى اخرى نظرا لاختلاف المنظمات من حيث امكاناتها المالية والقوانين التي تنظم اعمالها. وفيما يأتي اهم انواع الخدمات التي تقدم للعاملين في العراق في الوقت الحاضر بصورة عامة. وقد تم تنظيم تقديم الخدمات بموجب تعليمات وانظمة متعددة.

١ ـ التأمين ضد المرض وتوفير اسباب ووسائل الرعاية الصحية للعاملين وعوائلهم.
٢ ـ الراتب التقاعدي.
٣ ـ مكافأة انتهاء الخدمة.
٤ ـ تقديم خدمات السكن.
٥ ـ توفير دور حضانة لاطفال العاملات.
٦ ـ توفير نوادي ثقافية واجتماعية ورياضية وفنية.
٧ ـ توفير مكتبات.
٨ ـ منح العاملات الحوامل اجازات ولادة واجازات امومة.

٩ ـ تقديم سلف الزواج .
١٠ ـ تقديم وجبات طعام خلال ساعات العمل .
١١ ـ تقديم سلف لانشاء المساكن .

الخلاصـــة

كشف هذا الفصـل عن دور الخـدمـات التي يتعين على المنظمات تقديمها للعـاملين بهـدف تطـوير الظروف الاقتصادية والثقافية والتعليمية والصحية والطبية والنفسيـة والاجتمـاعيـة للعـاملين وحـل المشكـلات التي تواجه العاملين في تلك المجـالات ، بهـدف تنميـة شعـور الولاء والوفاء لها من قبل العاملين الذين تقدم لهم الخـدمـات ولـذلـك اوضـح هذا الفصـل مسؤوليـة المنظمات في توفير جميع الخـدمـات التي تؤدي الى رفـع الكفـايـة الانتـاجيـة للعاملين بهدف تطوير انتاجية المنظمات التي يعملون فيها باعتبار ان ذلك يمثل اهم الاهداف التي تسعى خطط التنميـة القـوميـة الى تحقيقهـا في جميـع الاقطـار . كمـا بين اهمية دراسة كلف الخـدمـات المقدمة للعاملين ومقارنة مدى جدوى تقديم تلك الخدمات من خلال التعـرف على الاهـداف التي يمكن تحقيقهـا من جراء توفيـر الخـدمـات للعاملين ودرجة تأثير تلك الخدمات في تطوير الانتاجية في المنظمة .

الفصل العاشر
حمـايـة العـاملين من اصـابات العمل والامراض المهنية

المقدمــة :

اولا : مفهوم السلامة المهنية

ثانيا : مفهوم الحادث

ثالثا : مفهوم الاصابة

رابعا : طرق قياس اصابات العمل

خامسا : مفهوم الامراض المهنية

سادسا : اهمية حماية العاملين من اصابة العمل والامراض المهنية

سابعا : العوامل المسببة لاصابات العمل والامراض المهنية .

ثامنا : كلف حوادث واصابات العمل والامراض المهنية .

تاسعا : اهداف برامج السلامة المهنية

عاشرا : متطلبات حماية العاملين من اصابات العمل والامراض المهنية

حادي عشر : حماية الموارد البشرية في العراق من اصابات العمل والامراض المهنية

ثاني عشر : اجراءات السلامة المهنية في العراق .

الفصل العاشر
(حماية العاملين مـــن إصابات العمل) والامراض المهنية

المقدمـــة :

تحقق البشـريـة فوائـد ومـزايا عديدة من التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العـالم منـذ بدايـة القـرن العشـرين ومـا زال مستمـرا بشكل مضطرد . ففي كل يوم يطـالعنـا العـالم باختـراعات واكتشافات جديدة وآلات متطورة واساليب حديثة في انتاج وتوزيع السـلع والخدمات .

وقـد اسهمت الثـورة العلميـة والتقنيـة في زيـادة رفـاهيـة الانسـان وسعادته ورفعت من مستـوى معيشـة افـراد المجتمع وساعدت على ايجاد العلاج لامراض عديدة ومكنت الافراد من انجاز الاعمال باقل الجهود والكلف .

وعلى الرغم من اهمية ايجابيـات التطور العلمي والتقني فقد رافقته مشكلات عديدة وتضحيات جسيمة دفعتها الانسانية ضريبة لذلك التقدم حيث تضرر العديد من الافراد بسبب تلوث البيئة واخطار تسرب الغازات من المفاعل النووية منها على سبيل المثال ما حدث لمفاعل شيرنوفل ، وفوبال ومن حوادث السيارات . كما تزايد تعرض العاملين للامراض المهنية واصابات وحوادث العمل بسبب التقدم التقني . *

---

* حدث في عام (١٩٨٦) خلل فني فيمفاعـل شيـرنـوفل في الاتحاد السوفيتي ، كما حدث خلل فني في معمل فوبال في الهند عام (١٩٨٧) وقد تسبب هذان الحادثان في تلوث البيئة وادى بحياة العشرات من الكائنات الحية .

كمـا ان سقـوط القمـر الصنـاعي (جـالنجر) في الولايات المتحدة يعد كارثة راح ضحيتها جميع رواد الفضاء الذين كانوا على متن هذا القمر الصناعي .

وتأسيسا على ما تقدم اضحى من ضمن مسؤوليات الادارة حماية القوى العاملة من حوادث واصابات العمل ومن الامراض المهنية وتقليل اثارها السلبية الى ادنى مستوى ممكن.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم السلامة المهنية ويبين اهمية واهداف السلامة المهنية. وكلف حوادث واصابات العمل والامراض المهنية والجهات التي تتضرر من حوادث واصابات العمل والامراض المهنية ويوضح ايضا مسببات حوادث واصابات العمل والامراض المهنية ويحدد متطلبات توفير السلامة من حوادث واصابات العمل والامراض المهنية.

مفهوم السلامة المهنية

يشير مفهوم السلامة المهنية الى تقديم جميع الخدمات والتجهيزات وتوفير الانشاءات التي من شأنها حماية عناصر الانتاج مجتمعة وفي مقدمتها حماية العنصر البشري من مخاطر العمل. [1]

ويمكن القول بأن مفهوم السلامة المهنية يتضمن جميع الانشطة الهادفة الى حماية القوى العاملة من اصابات العمل والامراض المهنية وكذلك حماية المستلزمات المادية في منشآت الاعمال من التعرض للتلف بسبب حوادث العمل والامراض المهنية.

مفهوم الحادث

الحادث هو كل مايقع نتيجة لشيء غير متوقع ويعيق استمرار العمل ويعطل انتظام استمرار العمليات الانتاجية ويؤدي الى خسائر نتيجة لما ينجم عنه من

---

(١) عبدالرحمن مصطفى طه،
انظمة السلامة المهنية في المنشآت العراقية ـ رسالة ماجستير غير منشورة. مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ـ جامعة بغداد ١٩٧٨، ص (٢٧).

أضرار للافراد والمستلزمات المادية الاخرى. أما مفهوم حوادث العمل فيشير الى جميع الحوادث التي تقع ضمن العمل وبسببه مباشرة وكان سببهاالعاملون انفسهم او مستلزمات العمل او ظروف ادائه.

مفهوم الاصابة:

تعرف الاصابة بانها الحادث الذي يحصل خلال العمل ويعطل الفرد او مجموعة الافراد عن العمل لمدة يوم عمل واحد او اكثر.

يظهر من دراسة مفهوم الحادث ومفهوم الاصابة بان كل اصابة هي حادث وليس كل حادث اصابة، لان بعض الحوادث ربما لا تؤدي الى اصابة العاملين ولكن تحدث اضراراً في المستلزمات المادية المستخدمة في الانتاج. ويدخل ضمن مفهوم الحادث جميع الحوادث التي تقع خلال ساعات العمل وتكون بسبب عدم دقة العاملين في تنفيذ واجباتهم، ولهذا لا يشمل هذا التعريف حوادث التخريب او الحوادث الناتجة عن الكوارث والحروب.

ان اصابات العمل في الوقت الحاضر كثيرة ومتعددة، منها البسيط الذي لا يتعدى الجروح البسيطة ومنها الاصابات الخطيرة التي تؤدي الى كسور او بتر الاطراف او الشلل او تسبب الوفاة، وهذه الاصابات تحدث اثناء العمل او بسبب يتعلق به، او اثناء الانتقال الى العمل ذهاباً واياباً وتشكل هذه الاصابات عبئاً على العاملين وذويهم، وتشكل ايضا عبئاً اقتصادياً لانها تحرم المجتمع من الطاقات المنتجة التي انفق الكثير من اجل تدريبها لكي تكون عصب الانتاج وعنصره الاول.

طرق قياس الاصابات :

يتعين على الادارة باستمرار ان تعرف مدى كفاية وفاعلية برامج السلامة المهنية التي تعدها وتنفذها بهدف حماية القوى العاملة وتوفير الامان لها. ويتطلب ذلك من الادارة ان تستخدم اساليب كمية تستهدف معرفة عدد الاصابات التي تحصل خلال العمل، ومعدل تكرارها، ودرجة خطورتها وشدتها، كما تستطيع الادارة من خلال تلك الاساليب ايضا ان تحدد مدى نجاحها في هذا المجال عن طريق موازنة معدل تكرار الاصابات التي حصلت في المنظمة مع ما يحصل في المنظمات ذات الظروف المماثلة. وفيما يأتي الطرق الكمية المستخدمة في قياس معدل تكرار اصابات العمل، وقياس شدة خطورة تلك الاصابات :

معدل تكرار الاصابة :

يعرف معدل تكرار الاصابة بأنه عدد الاصابات التي تحدث خلال العمل في المنظمة في مدة زمنية معينة، وتؤدي الى تعطيل العامل المصاب عن العمل وجبة عمل او يوم عمل فاكثر. ويتم قياس هذا المعدل رياضياً بتطبيق المعادلة الآتية :

معدل تكرار الاصابة =

$$\frac{\text{عدد الاصابات التي تؤدي الى تعطيل العامل يوما فاكثر} \times ١٠٠٠٠٠٠}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية في المنظمة}}$$

يظهر من تعريف معدل تكرار الاصابة ان الاصابات البسيطة التي لا تعطل العامل عن العمل لا تدخل ضمن عدد الاصابات التي تؤثر في معدل تكرار الاصابة، ولذلك تستبعد عن احتساب هذا المعدل.

معدل شدة الاصابة :

يمثل معدل شدة الاصابة عدد ايام الغياب عن العمل بسبب الاصابات، ويساوي الوقت المفقود او الضائع نتيجة تعرض القوى العاملة للاصابات اثناء العمل خلال فترة زمنية معينة. ولهذا فان معدل شدة الاصابة يوضح للادارة درجة خطورة كل اصابة من الاصابات التي حدثت في المنظمة، لغرض دراسة اسبابها ووضع الاجراءات اللازمة لمنع تكرارها، ويتم استخراج معدل شدة الاصابة رياضياً باستخدام المعادلة الآتية :

معدل شدة الاصابة =

$$\frac{\text{عدد ايام الغياب بسبب الاصابة} \times ١٠٠٠٠٠٠}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين في المنظمة}}$$

ويمثل رقم المليون في هذه المعادلة عدد ساعات العمل في منظمة عدد العمال فيها (٥٠٠) عامل، وساعات العمل الاسبوعية (٤٠) ساعة، ومجموع اسابيع العمل (٥٠) اسبوعاً في السنة.

مثــــال :

كشفت سجلات ادارة الافراد في احدى المنظمات ان عدد ايام الغياب الفعلية بسبب الاصابات في عام (١٩٨٩) كان (٨٩٦) يوماً، وان مجموع ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين في المنظمة كان (٤٫٠٠٠٫٠٠٠) ساعة. المطلوب معرفة معدل شدة الاصابة في تلك المنظمة.

الحــــل :

اولاً : مجموع ساعات الغياب الفعلية = عدد ايام الغياب الفعلية

= ٨٩٦ × ٨

= ٧١٦٨ ساعة

ثانياً: معدل شدة الاصابات بالساعات = ٧٦٨ × ١٫٠٠٠٫٠٠٠

٤٫٠٠٠٫٠٠٠

= ١٧٩٢ ساعة

ويمثل رقم المليون في المعادلة عدد ساعات العمل في المنشأة التي عدد العاملين فيها (٥٠٠) عامل، وعدد ساعات العمل الاسبوعية (٤٠) ساعة بالنسبة لكل عامل وعدد اسابيع العمل خلال السنة (٥٠) اسبوعاً. وفي ضوء هذا يتم حساب هذا الرقم كالآتي:

مجموع ساعات العمل الاسبوعية لكل عامل = ٤٠ × ٥٠ = ٢٠٠٠ ساعة

مجموع ساعات العمل السنوية لجميع العاملين الذين يتعرضون خلالها للاصابة = ٢٠٠٠ × ٥٠٠ = ١٠٠٠٠٠٠

مثـال:

كشفت سجلات ادارة الافراد في احدى المنظمات ان عدد اصابات العمل كان (١٣٢) اصابة (جميعها ادت الى تعطيل العمال اكثر من يوم عمل واحد) خلال عام (١٩٨٩)، وان مجموع ساعات العمل الفعلية في المنظمة في نفس العام (٤٫٠٠٠٫٠٠٠) ساعة. المطلوب استخراج معدل تكرار الاصابة في تلك المنظمة.

الحـل:

معدل تكرار الاصابة = عدد الاصابات × ١٫٠٠٠٫٠٠٠

مجموع ساعات العمل الفعلية

= ١٣٢ × ١٫٠٠٠٫٠٠٠

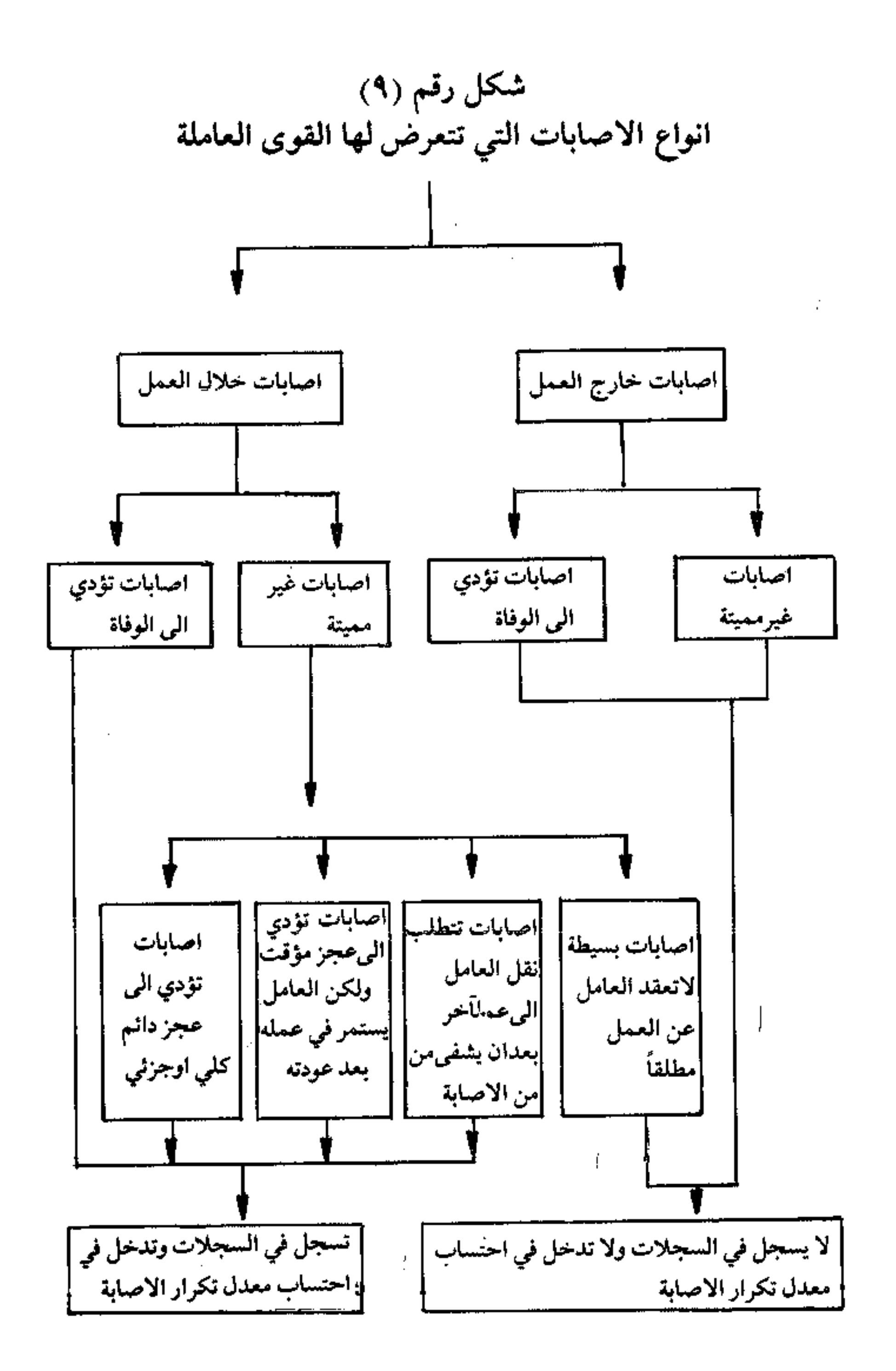
٤٫٠٠٠٫٠٠٠

= ٢٣ اصابة تحدث في هذه المنظمة خلال كل مليون ساعة عمل.
معدل شدة الاصابة بالايام = ١٧٩٢ ÷ ٨ مجموع ايام الغياب بسبب الاصابة
= ٢٢٤ يوماً
ومعنى هذا ان الوقت الضائع في هذه المنظمة نتيجة الاصابات التي حدثت فيها في عام (١٩٨٩) كان (٢٢٤) يوماً كل مليون ساعة عمل.

كيفية تحديد ايام الغياب الناتجة عن اصابات العمل:

تنقسم اصابات العمل من حيث شدة خطورتها الى قسمين كما يأتي:
١ ـ الاصابات التي تؤدي الى عجز مؤقت وتقدر عدد ايام الغياب بسبب هذا النوع من الاصابات بمدة الاجازة التي يحددها الطبيب للعامل المصاب.
٢ ـ الاصابات التي تؤدي الى عجز دائم بنوعيه الكلي او الجزئي، وكذلك الوفيات، وعدد ايام الغياب في هذه الحالات هو (٦٠٠) يوم، وقد تم تحديد هذا الرقم في ضوء نتائج الابحاث التي قامت بها شركات التأمين الامريكية بهدف معرفة عدد ايام الغياب التي تحصل في هذه الحالات. وقد تم التوصل الى ان متوسط سنوات العجز هو (٢٠) سنة، وان عدد ايام العمل في كل سنة هو ٣٠٠ يوم.

شكل رقم (٩)
انواع الاصابات التي تتعرض لها القوى العاملة



مفهوم الامراض المهنية :

يشير مفهوم الامراض المهنية الى جميع المشكلات الصحية التي يعاني منها العاملون نتيجة ظروف العمل، وقد احدثت الامراض المهنية مشكلات صحية خطيرة وتسببت في خسائر جسيمة للعاملين وللمنظمات وللمجتمع.

ولابد من التوكيد ان الامراض المهنية تصيب الذين يعملون بمهن معينة ولهذا نجد ان لكل مهنة امراضاً معينة خاصة بها.

وقد يكون للمهنة الواحدة عدة امراض مهنية في الوقت نفسه. ويمكن تلخيص اهم الامراض المهنية كما يأتي:

١ ـ تسمم العاملين اثناء العمل بسبب بعض المواد الكيمياوية والاشعاع.
٢ ـ الامراض المهنية الناجمة عن ظروف العمل الفيزيائية كالعمى والصمم.
٣ ـ الامراض الناجمة عن التماسّ والعدوى. وهذه يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسين كالآتي:
أ ـ العدوى نتيجة تماس مع انسان مريض.
ب ـ الامراض التي تصيب الانسان نتيجة تماس مع الحيوان.
٤ ـ الامراض الجلدية، وتشمل جميع امراض الحساسية التي يتعرض لها العاملون نتيجة تأثير بعض المواد الكيمياوية في الجلد.

اهمية حماية العاملين من اصابات العمل والامراض المهنية :

اصبحت الادارة المعاصرة مطالبة اكثر من اي وقت مضى بتكوين قوى عاملة فاعلة وقادرة على العمل وراغبة فيه، وينبغي على الادارة في سبيل تحقيق هذا الهدف توفير جميع العوامل التي يمكن ان تسهم بصورة مباشرة في زيادة رغبة وقدرة العاملين على اداء الاعمال المكلفين بها بكفاية عالية. وتعد حماية القوى العاملة من حوادث واصابات العمل والامراض المهنية احدى المتطلبات التي تساعد على توفير بيئة عمل ملائمة توفر السلامة والامان للعاملين.

ويمكن من خلال المؤشرات الكمية الآتية توضيح مدى اهمية اعداد وتنفيذ البرامج المتطورة التي تستهدف توفير الحماية الملائمة للعاملين من حوادث واصابات العمل والامراض المهنية في جميع المنظمات، وينبغي ان تكون تلك البرامج ملائمة لطبيعة وحجم النشاط الذي تقوم به وعدد الافراد الذين يعملون فيها، وتلائم المعدات التقنية المستخدمة في العمل.

كان عدد اصابات العمل المسجلة في المملكة المتحدة البريطانية عام (١٩٦٨) هو (٣٦٢٤٣٠) اصابة بينها (٦٢٥) اصابة مميتة في حين كان عدد اصابات العمل المسجلة في الولايات المتحدة الامريكية عام (١٩٧٠) (٣ر٣) مليون اصابة منها (١٤١٠٠) اصابة مميتة كلفتها (١ر٩) بليون دولار.[1]

ويعرض الجدول ذو الرقم (٥) اصابات العمل في العراق خلال السنوات (١٩٧٧-١٩٨١) ويظهر منه ان اصابات العمل كانت (٥١٠٩) اصابة في عام (١٩٧٧) بينها (٢٦٢)اصابة مميتة. وقد اصبحت (٥٠٦١) في عام (١٩٨١) بينها ٤٧٩) اصابة مميتة[2]. وقد كانت الكلفة المادية للوفاة بسبب العمل في العراق تقدر (١٢٤ر٨) الف دينار عام (١٩٨١)[3].

Macurice W.Cuming, (١)

The Theory and Practice of Personnel Management, (London; Heinmann Ltd., 1968), P.281.

(٢) حكمت جميل،

السلامة المهنية (بغداد: مؤسسة المعاهد الفنية، ١٩٨٤)، ص١٠

(٣) المصدر السابق، ص١١.

جدول رقم (٥)
اصابات العمل في القطع الاشتراكي في العراق
خلال السنوات (١٩٧٧-١٩٨١)

السنة	حجم القوى العاملة	عددالاصابات		معدل الاصابات لكل عشرة آلاف نسمة	
	بالالف	المميتة	غيرالمميتة	المميتة	غيرالمميتة
١٩٧٧	٩٢٢	٢٦٢	٤٨٤٧	٢ر٨	٥٢ر٥
١٩٧٨	٩٢١	٣١٠	٥٠٠٨	٣ر٤	٥٤ر٤
١٩٧٩	١٠٥٠	٣٩٢	٥٠٩٦	٣ر٧	٤٨ر٥
١٩٨٠	١٠٣٦	٣٧٩	٥٣٢٢	٣ر٧	٥١ر٤
١٩٨١	١٠٥٣	٤٧٩	٤٥٨٢	٤ر٥	٤٣ر٥

ويؤكد ما تقدم مدى ضرورة الاهتمام بحماية القوى العاملة من اصابات حوادث العمل والامراض المهنية في جميع منشآت الاعمال في القطر خاصة وان المنشآت قد توسعت كما ونوعا في تحديث وتطوير معدات واساليب العمل واخذت تستخدم المعدات التقنية المتطورة بشكل واسع في انتاج وتوزيع السلع والخدمات .

العوامل المسببة لاصابات العمل والامراض المهنية

من الجدير بالذكر ان كل حادث او اصابة تحصل نتيجة سبب او عدة اسباب وان شخصاً ما قد تسبب عمدا او خطأ في وقوع الحادث او الاصابة خلال العمل ولذلك يتعين على الادارة ان تقوم بدراسة مستفيضة لجميع التقارير التي تكشف عن الحوادث والاصابات لمعرفة اسبابها ووضع الاجراءات التي تسهم في عدم تكرارها مستقبلا كلما كان ذلك ممكنا . ان حوادث العمل قد تحصل نتيجة واحدة

او اكثر من الاسباب الاتية :

١ ـ سقوط المواد والادوات على العاملين اثناء ادائهم للعمليات الانتاجية المختلفة وكذلك اعمال التخزين ومناولة ونقل المواد والسلع .

٢ ـ سقوط الافراد او تزحلقهم نتيجة عدم نظافة ارضية المصانع والمخازن او لوجود مواد سائلة مسكوبة على ارضية موقع العمل او لوجود المعوقات في الطرق والممرات، او قد يسقط الافراد نتيجة حركة السلالم التي يستخدمونها، او سقوطهم من المكائن والمعدات او الرافعات خاصة في الاعمال الانشائية واعمال الشحن والتفريغ .

٣ ـ يكون عدم تصميم المصانع والمخازن والمباني الاخرى حسب المواصفات المطلوبة سبباً لسقوطها واصابة العاملين وتلف المكائن والمعدات والمواد والالات .

٤ ـ عدم استخدام اجهزة الوقاية والامان ومكافحة الحرائق من قبل القوى العاملة اما لعدم توفرها، او لعدم معرفة العاملين بكيفية استخدامها .

٥ ـ وجود خلل في التوصيلات الكهربائية او اهمال صيانتها يؤدي الى نشوب حرائق وا حداث اصابات وحوادث في العمل .

٦ ـ يتسبب التعب والاجهاد، وشرود الذهن وعدم الانتباه خلال العمل في وقوع حوادث واصابات . كما تؤدي السرعة غير الاعتيادية في العمل الى وقوع الحوادث والاصابات .

٧ ـ تحصل بعض الحوادث والاصابات نتيجة تصادم الاجهزة والمكائن ووسائط النقل والرافعات المستخدمة في تأدية الاعمال المختلفة او نتيجة خطأ في اعطاء التعليمات والارشادات والتوجيهات للعاملين عن كيفية تشغيل وصيانة الاجهزة والمكائن . كما في حالة الحوادث التي تنشأ عن الخطأ في التعليمات التي تعطى لسائق الرافعة في الاعمال الانشائية وعمليات الشحن والتفريغ او الخطأ في التعليمات المعطاة للطيارين في حالات الاقلاع والهبوط .

٨ - تحصل انهيارات في مواقع العمل كانهيارات السدود لعدم ملائمتها لتثبيت جوانب الحفر والمناجم والخنادق والسدود او نتيجة حركة المكائن والاجهزة او العاملين قرب تلك الحافات.

٩ - تؤدي الامية وجهل العاملين الى حصول حوادث واصابات في العمل حيث يتعرض العاملون الذين يجهلون القراءة والكتابة اكثر من غيرهم الى حوادث واصابات خلال العمل نتيجة عدم قراءة التعليمات والارشادات والتحذيرات المتعلقة بتشغيل وصيانة المكائن والاجهزة وعدم الابتعاد عن مواقع الخطر زيادة على ذلك ان العاملين الاميين اقل مرونة في التفكير واقل دقة في تقدير خطورة المواقف التي يواجهونها خلال العمل.

١٠ - يعد نقص الخبرة وعدم كفاية التدريب احد مسببات الحوادث والاصابات في العمل

١١ - اشتعال النار ونشوب الحرائق التي تسبب في حصول حوادث واصابات في العمل.

١٢ - تسرب الغازات السامة.

١٣ - وجود الرطوبة المرتفعة والحرارة او عدم استخدام معدات الوقاية من وهج الضوء عادة يتسبب في حصول امراض مهنية.

ويظهر من دراسة الاسباب المتقدمة ان العوامل المسببة لحوادث واصابات العمل والامراض المهنية يمكن تقسيمها الى ثلاثة اقسام كما يأتي:

١ - العوامل الشخصية.

٢ - العوامل الفنية.

٣ - العومل المتعلقة ببيئة العمل.

١ ـ العوامل الشخصية :

وهي العوامل التي تتصل بالافراد العاملين في المنشأة وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي :

أ ـ عدم اكتمال اللياقة البدنية والصحية والنفسية للعاملين .

ب ـ عدم كفاية التدريب .

جـ ـ عدم الدقة في تقدير المخاطر .

د ـ عدم الانتباه خلال العمل .

هـ ـ عدم الشعور بالمسؤولية .

و ـ بطء ردود الفعل اتجاه المواقف والحالات التي يواجهها العاملون اثناء العمل .

ز ـ عدم تطبيق التعليمات المتعلقة بالسلامة والامان الصناعي والمهني .

ي ـ القلق والعصبية والخوف والتعب .

ل ـ التصرف اللامسؤول وشرود الذهن واحلام اليقظة .

٢ ـ العوامل الفنية :

وتشمل هذه المجموعة جميع العوامل التي تؤدي الى حصول حوادث واصابات في العمل نتيجة عدم الدقة في الاساليب الفنية والهندسية المستخدمة في تصميم المكائن والاجهزة ، الادوات ، المواد ، المباني ، او بسبب عدم دقة التوصيلات الكهربائية او عدم الدقة في تشغيل وصيانة المعدات والمكائن والاجهزة .

٣ ـ العوامل المتعلقة ببيئة العمل :

وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي :

أ ـ الضوضاء .

ب ـ الاشعاع .
جـ ـ الحرارة .
د ـ المواد السامة .
هـ ـ الرطوبة .
و ـ الضوء الحاد .

كلف حوادث واصابات العمل والامراض المهنية :

تستهدف عملية تحديد كلفة حوادث واصابات العمل والامراض المهنية معرفة الاضرار الاقتصادية والمعنوية الناجمة عنها ومعرفة حجم الخسائر التي تصيب القوى العاملة والمنشآت والمجتمع بسبب اصابات وحوادث العمل والامراض المهنية وفيما يأتي الخسائر التي تسببها حوادث واصابات العمل والامراض المهنية :

١ ـ خسارة الرواتب والاجور المدفوعة للاشخاص الذين تعطلوا عن العمل بسبب اصابات العمال والامراض المهنية .
٢ ـ كلفة تصليح واستبدال المكائن والمعدات والابنية والمستلزمات المادية التي تعرضت للتلف نتيجة حوادث العمل .
٣ ـ كلفة المواد الاولية والسلع التي تلفت بسبب حوادث واصابات العمل .

٤ ـ كلفة الوقت الضائع بالنسبة للاشخاص الاخرين في المنشأة حيث يلاحظ في الحياة العملية ان بقية العاملين يتجمهرون حول الحوادث والاصابات ويحاولون معرفة اسبابها والاشخاص المصابين ومدى خطورة اصابتهم . ويؤدي هذا الى تفريط في الوقت المخصص للانتاج وخسارة تتحملها المنشآت والمجتمع سببها وقوع الحوادث والاصابات خلال ساعات العمل .

٥ - خسارة رواتب واجور الاشخاص المكلفين بتشخيص اسباب الحوادث والاصابات والامراض المهنية واعداد التقارير عنها.

٦ - كلفة المستلزمات المادية الاخرى التي تستخدم في سبيل انجاز الاعمال التي تسهم في توفير المعلومات للادارة عن مسببات الحوادث والاصابات حتى تستطيع ان تحدد الاجراءات وتوفر الظروف التي تمنع تكرار الحوادث والاصابات المماثلة في المستقبل من خلال الاستفادة من الاخطاء والتعلم منها.

٧ - كلفة استبدال العاملين المصابين باخرين.

٨ - كلفة تدريب العاملين الجدد بهدف تمكنهم من اداء العمل بالمستويات السابقة نفسها.

٩ - خسارة الارباح المتوقعة بسبب توقف العمليات الانتاجية والتسويقية.

١٠ - خسارة رواتب واجور العاملين المكلفين بمكافحة حوادث العمل.

١١ - كلفة المواد والمعدات التي تستخدم في مكافحة حوادث العمل.

١٢ - تسبب حوادث العمل والامراض المهنية مشكلات نفسية للمصابين ولذويهم تأثير سلبي في الانتاج.

١٣ - كلفة الخدمة الطبية المقدمة للذين تعرضوا الى اصابات وامراض مهنية بسبب العمل.

ويظهر مما تقدم ان الاضرار الاقتصادية والنفسية لحوادث واصابات العمل والامراض المهنية تتحملها الجهات الاتية:

أ - القوى العاملة.

ب - المنشآت.

جـ - المجتمع

اهداف برامج السلامة المهنية

تسهم برامج السلامة المهنية في حفظ القدرات البشرية وتعمل على صيانتها وتمنحها القدرة على النمو والتطور في ممارسة الاعمال المختلفة. ولذلك اصبحت جميع الدول في الوقت الحاضر تسعى الى اعداد وتطبيق برامج متطورة تستهدف من خلالها توفير السلامة والامان للقوى العاملة.

وقد اصبحت برامج السلامة المهنية مسألة ضرورية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويمكن ادراك ذلك من خلال الاهداف الاتية التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق برامج السلامة المهنية في المنشآت المختلفة.

١ - حماية القوى العاملة والمحافظة عليها خلال تأديتها للعمليات الانتاجية المختلفة.

٢ - المحافظة على المعدات والمكائن والادوات والمستلزمات المادية الاخرى التي تستخدم في عمليات انتاج وتوزيع السلع والخدمات من التلف.

٣ - حماية المواد والسلع من التلف خلال عمليات الانتاج والتوزيع والمناولة والنقل.

٤ - ضمان استمرار العمليات المتعلقة بالانتاج والتوزيع وعدم توقفها نتيجة لاصابات وحوادث العمل والامراض المهنية ويسهم ذلك في زيادة الفرص المتاحة للمنشآت في تنفيذ برامج وخطط الانتاج والتوزيع بكفاية عالية.

٥ - تعتمد الكفاية الانتاجية للقوى العاملة على عوامل فنية تتعلق بالالات والمكائن والمواد المستخدمة في الانتاج والطرق الانتاجية وتتوقف كذلك على عوامل انسانية تتمثل برغبة وقدرة العاملين على العمل وتسهم برامج السلامة المهنية في زيادة رغبة العاملين في استمرار العمل في المنشآت التي توفر لهم السلامة من اصابات العمل والامراض المهنية.

متطلبات حماية العاملين من اصابات العمل والامراض المهنية :

يمكن تلخيص متطلبات حماية القوى العاملة من اصابات العمل والامراض المهنية بما يأتي :

١ ـ ايمان الادارة العليا باهمية توفير السلامة المهنية للقوى العاملة وتأييدها ودعمها لجميع البرامج والنشاطات التي تستهدف حماية العاملين من اصابات العمل والامراض المهنية ويتم ذلك من خلال توفيرها جميع مستلزمات تنفيذ تلك البرامج والانشطة .

٢ ـ استحداث تنظيم اداري وفني يتولى تخطيط البرامج والنشاطات التي تسهم في توفير السلامة المهنية وحماية القوى العاملة وكذلك الاشراف على متابعة تنفيذ تلك البرامج والانشطة في ضوء العوامل الآتية :

أ ـ طبيعة وحجم الاعمال في المنشأة .
ب ـ عدد العاملين .
جـ ـ ظروف العمل .

٣ ـ اعداد وتنفيذ برامج متطورة للسلامة المهنية ومتابعة تنفيذ تلك البرامج .
حتى لا يكون هذا النشاط عشوائيا ويتسبب في ضياع الوقت والجهود والمال باعتبار ان تلك البرامج تمثل فلسفة ومسؤولية الادارة عن توفير السلامة والامان للقوى العاملة . ويتطلب ذلك من الادارة دراسة مختلف الاعمال والانشطة وظروف العمل بهدف وضع برامج للسلامة المهنية والامان لجميع العاملين تسهم في ازالة اسباب الحوادث والاصابات والامراض المهنية .

٤ ـ تأكيد الجوانب التي تسهم في توفير السلامة والامان لجميع العاملين عند تصميم المباني والمكائن والمعدات . حتى يمكن وقاية القوى العاملة من الاخطار الميكانيكية ، والالكترونية ، والكهربائية والكيمياوية التي تتعرض لها خلال العمل . وكذلك الاخطار التي تنشأ عن سقوط المباني .

وقد تزايد اهتمام الادارة في السنوات الاخيرة في تطبيق مبادىء ومفاهيم الهندسة البشرية باعتبارها تؤكد ان عمليات تصميم الادوات، المواد، المعدات، ومواقع العمل يجب ان تحقق الاتي :

أ ـ افضل استخدام لقدرات ومهارات العاملين .
ب ـ حماية العاملين من الناحيتين الصحية والنفسية .

٥ ـ تدريب العاملين على الاساليب الصحيحة لتشغيل وصيانة المكائن والمعدات والالات وكذلك الطرق العلمية في مناولة المواد والسلع وكيفية الوقاية من مخاطر الاجزاء المتحركة ـ مثل الرافعات والاحزمة المتحركة والمصاعد .

ان تدريب القوى العاملة يمثل احد العوامل التي تسهم في حماية الموارد البشرية والمحافظة عليها فهو يساعد في منع وقوع الحوادث والاصابات او يقلل من تكرر وقوعها .

ويستهدف التدريب تعريف العاملين بمواقع الخطر ومصادر الحرائق والانفجارات والمواد القابلة للاشتعال والمواد السامة وكذلك تدريبهم على كيفية استخدام معدات السلامة كاجهزة اطفاء الحرائق والاسعافات الاولية ويتمثل هدف التدريب في هذا المجال بحماية القدرات البشرية من اخطار العمل وكذلك حماية الممتلكات والاموال من التلف .

٦ ـ دراسة اسباب حوادث واصابات العمل والامراض المهنية وتحليلها بهدف التعلم من الاخطاء، حيث يوفر هذا التحليل للادارة معلومات عن الاشخاص المصابين، وشدة اصابتهم والاعمال التي تقع فيها الحوادث . وكذلك توضح مسببات الحادث وكلفته .

من اجل منع هذه الحوادث مستقبلا وتقليل احتمالات تكرارها ويتم اعداد تقارير عن الحوادث والاصابات والامراض المهنية تبين بوضوح المعلومات

التالية : الوحدة الادارية التي وقع فيها الحادث، اسم المصاب، تاريخ وقوع الاصابة، تاريخ عودة المصاب للعمل، مسببات الحادث . . . والاجراءات التي يمكن ان تسهم في عدم وقوع الحوادث والاصابات او تقلل تكرارها في المستقبل .

٧ ـ التأكد من اللياقة البدنية والنفسية للمتقدمين للعمل[١] .

٨ ـ اجراء الفحوص الطبية الدورية للعاملين للتأكد من استمرار لياقتهم البدنية والنفسية .

٩ ـ توفير جميع المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لاجراء الفحوص الطبية للعاملين وكذلك متطلبات معالجة المصابين .

١٠ ـ اجراء تفتيش صحي دوري وذلك للتأكد من توافر البيئة الصحية وكذلك مراقبة اماكن العمل وغيرها من المواقع التي يرتادها العاملون خلال العمل للتأكد من مدى توافر الشروط الصحية وشروط السلامة المهنية .

١١ ـ اتباع الاساليب الانسانية في التعامل مع العاملين بهدف توفير الظروف النفسية الملائمة التي تمنع حصول الامراض النفسية كالاحباط والكآبة .

حماية الموارد البشرية في العراق من اصابات العمل والامراض المهنية

لقد صدرت في العراق العديد من القوانين والانظمة والتعليمات التي تستهدف توفير الحماية للموارد البشرية من اصابات العمل والامراض المهنية كان اهمها قانون العمل رقم (١٥١) لسنة ١٩٧٠ وتعليمات السلامة المهنية لسنة ١٩٧٧ الصادرة عن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والتي تناولت تحديد مايأتي :ـ

---

(١) فاضل جميل طاهر،
ادارة الافراد في القطاع الاشتراكي، رسالة ماجستير، غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ـ جامعة بغداد ـ حزيران ١٩٧٨، ص٢٣١ ـ ٢٣٢ .

١ ـ التشكيلات الادارية المسؤولة عن السلامة المهنية في المنظمة :

وجاء في تلك التعليمات ان مسؤولية السلامة المهنية في المنظمة تناط بالجهات الاتية :

أ ـ تناط مسؤولية السلامة المهنية في المنظمات التي يكون عدد العاملين فيها اقل من (٧٠) شخصا، بأحد العاملين ويكون غير متفرغ لهذه المهمة.

ب ـ تناط مسؤولية السلامة المهنية في المنظمات التي يكون عدد العاملين فيها يتراوح بين (٧٠ ـ ١٥٠) شخصا بأحد العاملين ويكون متفرغا لهذه المهمة، وان يكون مشتركا في دورة تدريبية في مجال السلامة المهنية والدفاع المدني.

جـ ـ تناط مسؤولية السلامة المهنية في المنظمات التي يكون عدد العاملين فيها يتراوح بين (١٥٠ ـ ٥٠٠) شخصاً بلجنة مؤلفة من :

- الرئيس الاداري او صاحب العمل.
- احد رؤساء الاقسام او المدير الفني (ان وجد).
- طبيب المنظمة ان وجد "
- ممثل اللجنة النقابية.
- مسؤول الدفاع المدني.
- مسؤول السلامة المهنية.

د ـ تناط مسؤولية السلامة المهنية في المنظمة التي يكون عدد العاملين فيها اكثر من (٥٠٠) شخصاً بلجنة كما ورد في الفقرة (جـ) زيادة على عضوين متفرغين كمسؤولين للسلامة المهنية.

٢ ـ واجبات مسؤولي السلامة المهنية :

حددت تعليمات السلامة المهنية واجبات مسؤولي السلامة المهنية كالاتي :

أ ـ نشر الوعي الثقافي بأهمية السلامة المهنية والوقاية من اصابات العمل والامراض

المهنية .

ب ـ تفتيش اماكن العمل بهدف التأكد من توافر الظروف الملائمة للعمل التي تمنع تعـرض العـاملين لاصابات العمل والامراض المهنية ، والتأكد من تطبيق تعليمات السلامة المهنية .

جـ ـ تشخيص مسببات الحوادث واصابات العمل والامراض المهنية بشكل دقيق .

د ـ تقـديم المقتـرحات التي تسهم في اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتوفير الاحتياجات لمنع تكرار وقوع حوادث واصابات العمل وتحد من تعرض العاملين للامراض المهنية .

هـ ـ اعـداد الاحصـاءات الدقيقة عن حوادث العمل والاصابات والامراض المهنية وتقديمها للادارة .

و ـ الاشراف على تنفيذ برامج السلامة المهنية ومقررات لجنة السلامة المهنية .

٣ ـ احتياطات العمل :ـ

حددت التعليمات والانظمة الاحتياطات الكفيلة بتوفير الحماية للعاملين من اصابات العمل والامراض المهنية بشكل واضح فقد الزمت الادارة بما يأتي :

أ ـ توفير وسائل ومستلزمات الاسعاف الطبية .

ب ـ توفير مستلزمات السلامة المهنية بما يتناسب وطبيعة عمل المنظمة .

جـ ـ تدريب العاملين على كيفية استعمال وسائل الوقاية .

د ـ المحافظة على الابنية بحال جيدة ونظيفة .

هـ ـ منع استعمال الوسائل التي تسبب حوادث واصابات في العمل .

و ـ التأكد من سلامة الاجهزة والمعدات المستخدمة في العمل .

ز ـ توفير وسائل الاضاءة والتهوية في اماكن العمل وتقليل الضوضاء .

ح ـ حضر العمليات المولدة للاشعاع والمسببة للتسمم .

ط ـ منع تشغيل الاحداث في العمليات الصعبة او الخطرة .

ي ـ تحـديـد مستـويـات الليـاقة البدنية لكل مهنة والتأكد من توافرها في من يتقدم للعمل.

ك ـ اجراء الفحص الطبي الدوري للعاملين.

ل ـ تحديد شروط العمل بالنسبة للنساء والاحداث.

٤ - الجهات المسؤولة عن حماية الموارد البشرية في العراق من اصابات العمل والامراض المهنية :

ازداد الاهتمام بحماية الموارد البشرية في العراق من اصابات العمل والامراض المهنية بشكل كبير خاصة بعد التطور الكمي والنوعي الذى شهدته القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية وتزايد عدد العاملين في تلك القطاعات، ولهذا تعددت الجهات المعنية بالسلامة المهنية في العراق، ومن تلك الجهات، - زيادة على لجان السلامة المهنية في المنظمات ما يأتي : -

أ - المركز الوطني للسلامة المهنية.

استحدث في عام ١٩٨١، ويتولى تحديد متطلبات توفير السلامة المهنية في المنظمات، ويقوم بالتفتيش الدوري للتاكد من تطبيق التعليمات والانظمة الخاصة بالسلامة المهنية من قبل المنظمات. كما يقوم بعقد الندوات والدورات التدريبية وطبع وتوزيع النشرات والملصقات التي توضح اهمية السلامة المهنية والاساليب السليمة في العمل.

ب - معهد الثقافة العمالية.

يقوم بتنظيم الدورات التدريبة وعقد الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية التي تستهدف نشر الوعي بأهمية السلامة المهنية للعاملين.

جـ - مديرية التفتيش العمالي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

تتولى مسؤولية التأكد من تطبيق الاجراءات التي تتعلق بتوفير السلامة المهنية كما تقوم باعداد الدراسات المتعلقة بتحليل مسببات حوادث واصابات العمل والامراض المهنية زيادة على تقديم المشورة للمنظمات عن كل ما يتعلق بالسلامة المهنية.

د - الاتحاد العام لنقابات العمال.

يقول الاتحاد من خلال تنظيماته المختلفة بتنفيذ فعاليات وبرامج مختلفة تستهدف تطوير الوعي بأهمية توفير السلامة المهنية وحماية الكوادر

البشرية.

هـ - وزارة الصحة.

تقوم وزارة الصحة بنشر الوعي بأهمية السلامة المهنية وتحديد مسببات الامراض المهنية واصابات العمل من خلال مختلف الوسائل المتاحة للاعلام.

الخلاصة

اوضح هذا الفصل الاضرار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تسببها اصابات العمل والامراض المهنية للعاملين وللمنشات وللمجتمعات بعد ما حدد اهم العوامل المسببة لاصابات العمل والأمراض المهنية.

ويبين الفصل ايضا ان أخطار اصابات العمل والامراض المهنية اخذت تتزايد وتتنوع بسبب التطور العلمي والتقني الذي يشهده العالم والذي ادى الى التوسع في استخدام المعدات التقنية المتطورة في جميع الانشطة المتعلقة بانتاج وتوزيع السلع والخدمات من قبل جميع دول العالم.

وأنتهى هذا الفصل بتحديد مسؤوليات الادارة في جميع منشات الاعمال عن سلامة وحماية القوى العاملة من اصابات العمل والامراض المهنية الاهمية او المساهمة التي يمكن ان تقدمها الادارات المختلفة في تلك المنشات في تقليل الخسائر الناجمة عن حوادث واصابات العمل والامراض المهنية الى اقل مستوى ممكن.

الفصل الحادي عشر
تطوير انظمة المعلومات

المقدمـــة :

اولا : مفهوم البيانات
ثانيا : تعريف المعلومات
ثالثا : مفهوم النظام
رابعا : مفهوم نظم المعلومات
خامسا : اهمية انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية
سادسا : اهداف انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية
سابعا : خصائص المعلومات المعاصرة
ثامنا : خصائص المعلومات الجيدة
تاسعا : تخطيط عمليات جمع المعلومات في ادارة الموارد البشرية
عاشرا : مراحل معالجة البيانات في ادارة الموارد البشرية
حادي عشر : كلف انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية
ثاني عشر : العوامل المؤثرة في تصميم نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية
ثالث عشر : استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية
رابع عشر : التطور التكنولوجي في انظمة المعلومات
خامس عشر : معوقات استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية
سادس عشر : متطلبات تحقيق اهداف استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات

الفصل الحادي عشر
تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالعاملين

المقدمــــة :

تمر الادارة المعاصرة في جميع المنظمات بمنعطف جديد ومرحلة تاريخية مهمـة ومعقـدة بسبب الثـورة العلميـة والتكنولوجية المستمرة التي حدثت ومازالت تحـدث تطـورات أقتصـاديـة وسيـاسيـة وثقـافيـة وأجتماعية كبيرة أثرت في جميع الانشطة التي تمارسها تلك المنظمات.

وقـد أدركت الادارة أن تنفيـذ خططهـا وبرامجها بفاعلية وكفاية عالية يتطلب منهـا مواجهـة المنـافسة وتحقيق أفضل توظيف ممكن للموارد المتاحة لها (المادية والبشـريـة) ويتحقق ذلـك من خلال تطـويـر أساليب العمل والتوسع في استخدام المعدات التقنية وتدريب وتطوير العاملين كما يتعين على الادارة ايضا تطوير أنظمة المعلومـات المتعلقـة بادارة المـوارد البشـريـة فيها الى المستوى الذي يمكنها من معـرفـة واقـع ادارة المـوارد البشـريـة في المنظمـة وتوفر لها المعلومات المطلوبة للتخطيـط واتخـاذ القـرارات التي تتناول الموارد البشرية وكذلك رقابة وتقويم اداء العاملين كيما تتمكن من تطوير كفايتها الانتاجية وتضمن لنفسها البقاء والتطور.

ويتناول هذا الفصل توضيح أهمية تطوير انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشـريـة في المنظمـات فيحـدد مفهـوم البيـانات ويعرف المعلومات ويبين مفهوم

أنظمـة المعلومـات ويستعرض أهداف أنظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية وخصـائص تلك الانظمـة والعـوامـل المؤثـرة في كيفيـة الاعـداد لجميـع البيانات والمعلومـات ومـراحـل معـالجـة البيـانـات ومراحل التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات ويبين مزايا أستخدام المعدات التقنية المتطورة في هذه الانظمة.

وينتهي بتحـديـد خصـائص المعلومـات الجيدة بعد ما يستعرض المعوقات التي تواجه استخدام التكنولوجيا في أنظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية.

مفهوم البيانات

البيـانـات هي المـادة الخـام الـلازمـة لأنتـاج المعلومـات وتعرض البيانات الاحداث وتصف الوقائع بالكلام أو الارقام أو كليهما، ولذلك فأن البيانات لاتعطى بذاتهـا دلالـة واضحـة ودقيقـة عن الحقـائق أو الحـوادث أو الاشخـاص ولايمكن أستخدامها كما هي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ورقابة وتقوم الاداء مالم يتم تحويلها الى معلومات.[١]

تعريف المعلومات

تعـرف المعلومـات بأنهـا البيـانـات بعـد ماجـريت عليهـا معالجات معينة استهدفت تسجيلها وتبويبها وتحليلها كيما تصبح معرفة محددة بذاتها، ولذلك فأن المعلومات هي نتاج عمليات تحويل ومعالجة البيانات Data Processing[٢]

---

(١) G.Burch Jr. and Others,
Information Systems - therory and Prectice, 2nd ed., (new York; Jhon Wiley & Sons, 1979), P.4.

(٢) عبد العزيز فهمي. الكومبيوتر وادارة الاعمال (بيروت: دار الجامعة ١٩٨٥، ص: ١٠).

كما تعرف المعلومات بأنها موجودات أو معطيات (ملموسة او غير ملموسة) يتم الحصول عليها من البيانات بعد معالجتها لغرض وضعها في شكل يمكن الادارة من الاستفادة منه في انجاز جميع الوظائف الادارية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الاداء بكفاية في جميع الظروف وخاصة في ظروف عدم التأكد[1].

مفهوم النظام

النظام هو مجموعة من العناصر أو الاجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها بأنتظام وتسعى لتحقيق هدف او مجموعة أهداف مشتركة وتولف تلك الاجزاء كلا متكاملا يعتمد بعضه على بعض الأخر بطريقة متناسقة[2] ويظهر أن مفهوم النظام ينطوي على ما يأتي.[3]

١ ـ يتألف النظام من عدة اجزاء [انظمة فرعية] مترابطة فيما بينها تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة اهداف مشتركة.

٢ ـ تتفاعل أجزاء النظام فيما بينها وأن النظام يتفاعل مع البيئة الخارجية ويعكس آثار هذا التفاعل في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسلوك.

٣ ـ قد تتفق اولا تتفق اهداف الانظمة الفرعية للنظام ولكن كلما تحققت درجة عالية من التنسيق بين اهداف الانظمة الفرعية ادى ذلك الى زيادة كفاية النظام.

٤ ـ يتألف النظام من العناصر الاتية:

أ ـ المدخلات: وتمثل العناصر المتغيرة التي يعتمد عليها النظام وتتكون مما يأتي:

---

(١) Henry G.luces,
Information Systems -Concept for Management, 2nd ed., (London; Mc Graw - Hill, 1982), P.6.

(٢) Henry G.Lues, Op.Cit., P.8.

(٣) غانم فنجان موسى،
الاصول العلمية في ادارة المخازن،(بغداد، دار الرسالة (١٩٨٠) ص: ٢٣).

الموارد البشرية
الموارد المادية
الموارد المالية

المعلومات والبيانات :

ب ـ العمليات: وتمثل الوظائف الاساسية التي يقوم بها النظام وتستهدف تحويل المدخلات الى مخرجات .

جـ ـ المخرجات : وتمثل نتاج النظام وقد تكون على شكل سلع أو خدمات او
• بيانات ومعلومات .

د ـ التغذية المرتدة : وهي التي تمكن النظام من تقيم المخرجات وقياس مدى الكفاية في بلوغ الاهداف المحددة .

مفهوم نظم المعلومات

نستعرض فيما يلي بعض المفاهيم لنظم المعلومات كما حددتها الادبيات المختلفة التي تناولت دراسة موضوع نظم المعلومات ومن هذه التعاريف ما يأتي :

ان نظم المعلومات مجموعة من الاجراءات التي يمكن من خلال تنفيذها على البيانات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والقيام بأعمال الرقابة في المنظمة . (١)

كما تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة من الاجراءات تتعلق بجمع البيانات وتحليلها وعرضها بشكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات . (٢)

---

(١) Henry G. Lues, Op.Cit., P.8.

(٢) هادي كليباوي. نظم المعلومات الادارية
(بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، ١٩٨١، ص: ٤).

أما جمعية نظم المعلومات الامريكية فتعرف نظام المعلومات بأنه نظام يقوم على أساس استخدام الحاسبة الالكترونية في جمع وتنظيم وعرض وايصال المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات لاستخدامها في التخطيط والرقابة في مختلف الانشطة في المنظمة.[1]

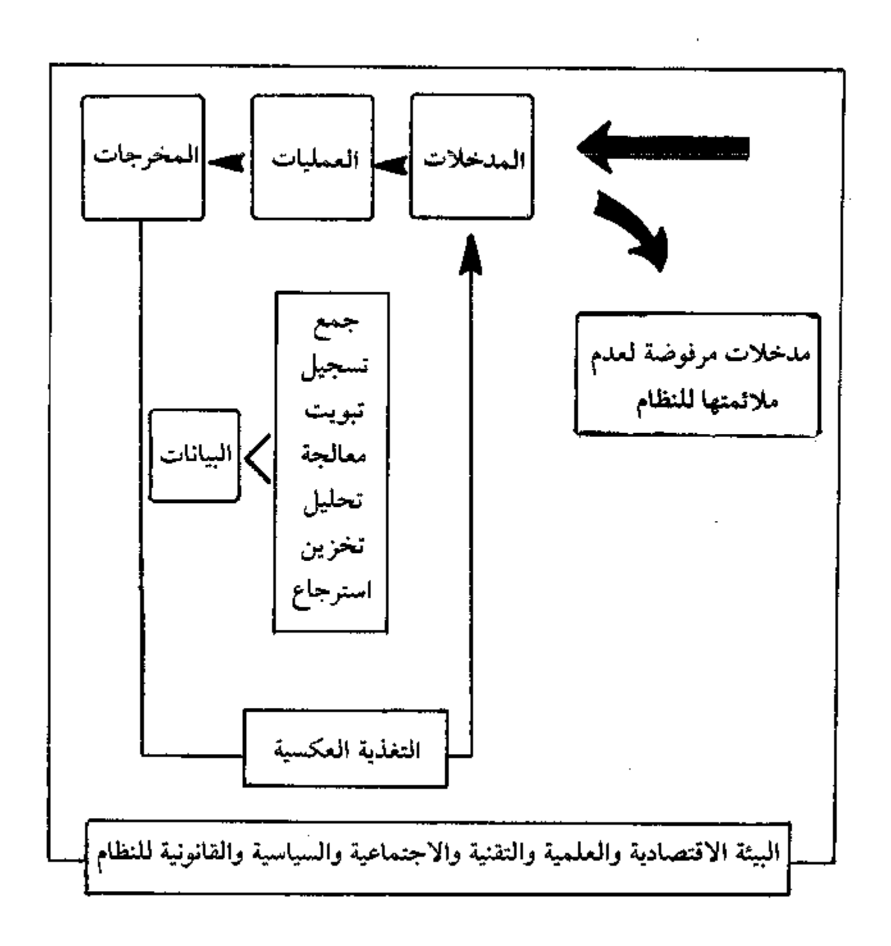
يظهر مما تقدم أن نظام المعلومات ماهو الا مجموعة من الاجراءات التي يتم تنفيذها بوساطة الانسان أو الآلات أو كليهما بهدف تحويل البيانات الى معلومات وأيصالها الى الجهات التي تستخدمها في التخطيط وأتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق وتقويم الاداء في الزمان والمكان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبتين.

ويؤدي نظام المعلومات في المنظمات دورا مماثلا لدور الجهاز العصبي في الكائن الحي لأنه يتضمن عناصر تؤدي وظائف مشابهة تتضمن تجميع البيانات وتسجيلها وخزنها ومعالجتها وأسترجاعها وعرضها بصورة يمكن الاستفادة منها في أتخاذ القرارات والتخطيط ويعرض الشكل رقم (٧) عناصر نظام المعلومات الادارية.

---

(١) المصدر السابق

شكل رقم (٧)
عناصر نظام المعلومات



اهمية انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية :

يعمل في المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر مئات الالاف من الافراد في مختلف التخصصات، ولهذا فقد اصبح من الضروري تطوير الاساليب والانظمة المستخدمة في ادارة المعلومات الخاصة بادارة الموارد البشرية، بعدما اضحت انظمة المعلومات القائمة على الاساليب التقليدية، وعدم استخدام التكنولوجيا غير قادرة على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة عن الافراد العاملين. بالكمية المطلوبة، وبالشكل المناسب، وبالكلفة الملائمة، وفي الوقت الذي تطلبها مراكز اتخاذ القرارات في تلك المنظمات في الحالات المتعلقة بادارة الموارد البشرية.

وتنبع حاجة المنظمات الى نظم معلومات متطورة لادارة الموارد البشرية، من الاهمية البالغة التي تكتسبها تلك النظم في تمكين الادارة من تحقيق التنسيق بين عوامل الانتاج المتاحة لها من جهة، والتنسيق بين العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) من جهة اخرى.[1] ويمكن توضيح اهمية تطوير انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية من خلال ما يأتي:

١ - تسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف اقسام ووحدات ادارة الموارد البشرية، كما تساعد على تحقيق التكامل بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى.

٢ - تساعد على تحقيق التفاهم المتبادل بين الادارة والافراد العاملين، وبين الافراد العاملين وبعضهم مع بعض.

٣ - تعمل على توفير المعلومات المطلوبة للتخطيط واتخاذ القرارات في جميع المجالات المتعلقة بادارة الموارد البشرية في المنظمة.

---

(١) منذر صلاح،
نظم المعلومات الادارية،
(عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٨١)، ص: ٦.

٤ - تكشف انظمة المعلومات عن التغيرات والتطورات التي تحدث في ادارة الموارد البشرية في المنظمة ويسهم ذلك في تمكين الادارة من الأعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاية .

٥ - تمكن انظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ، الادارة من رقابة الافراد العاملين وتقويم ادائهم ومعرفة مدى التطور في ادارة العاملين .

٦ - تساعد الادارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية **Legal Responsibilities** المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن الافراد العاملين للجهات الحكومية والنقابات .

اهداف انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية :

يمكن تلخيص اهم الاهداف التي يمكن الحصول عليها من خلال انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية كالاتي :

١ - خزن جميع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالموارد البشرية في المنظمة وتحديث تلك البيانات والمعلومات باستمرار .

٢ - تعرض معلومات عن كل الوظائف في المنظمة وما تتطلبه كل وظيفة من خبرات ومؤهلات وظروف اداء العمل في اداء كل وظيفة .

٣ - خزن القوانين والانظمة والتعليمات التي تتناول تنظيم شؤون العاملين في المنظمة بهدف الرجوع اليها عند الحاجة .

٤ - تقديم البيانات والمعلومات التي تسهم في مساعدة الادارة في اعداد الخطط والسياسات والبرامج التي تتعلق بالمجالات الآتية في ادارة البشرية :

أ - اختيار وتعيين الافراد .

ب - تدريب وتنمية الموارد البشرية .

جـ - الرواتب والاجور والمكافآت .

د - تقديم الخدمات للعاملين .

هـ - تنمية العلاقات الانسانية في المنظمة .

٥ - توفير البيانات والمعلومات التي تساعد على اجراء البحوث والدراسات التي

تتناول انشطة ادارة الموارد البشرية .

٦ - توفير البيانات والمعلومات التي تستخدم في تقويم اداء العاملين وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بنقل الفرد او مكافأته . . الخ .

٧ - تقديم البيانات والمعلومات التي تعرض التاريخ الوظيفي للافرد العاملين التي من خلالها يمكن معرفة الجوانب الآتية :

أ - البيانات الشخصية وتتضمن :

- اسم وعنوان الفرد ورقم الهاتف .
- الجنس
- تاريخ ومحل الولادة
- الحالة الزوجية
- عدد الاطفال
- القومية
- الدين

ب - البيانات التي تتعلق بالمنظمة، وتتضمن :

- تاريخ الالتحاق بالمنظمة .
- القسم الذي يعمل فيه حاليا، وتاريخ الالتحاق في القسم وطبيعة العمل الذي يقوم به
- اسباب نقله الى القسم الذي يعمل به حاليا .
- الاقسام التي عمل بها في المنظمة، وتاريخ بدء وانتهاء العمل في كل قسم .
- العنوان الوظيفي الحالي وتاريخ الحصول عليه .
- الراتب او الاجر الحالي وتاريخ الحصول عليه .
- تقارير تقويم الاداء .
- الايفادات - من حيث طبيعة الايفاد ومدته والجهة الموفد اليها .
- المكافآت المادية .
- التشكرات .

- العقوبات .
- الغياب عن العمل - مدته واسبابه .
- الحوادث والاصابات التي تعرض لها خلال العمل واسبابها والاضرار التي لحقت به .
- ساعات العمل .
- العطل والاجازات .
- تاريخ الاحالة على التقاعد .
- التظلمات والشكاوي والمقترحات التي قدمها .

جـ - المؤهلات العلمية والخبرة ، وتتضمن :
- الشهادات العلمية بهدف معرفة التخصص العام والدقيق ، والجامعة او المعهد الذي درس فيه ، وبلد الدراسة ، وسنوات الدراسة .
- الخبرة العلمية بهدف معرفة نوع الخبرة ومصدر الحصول عليها ، وعدد سنوات التدريب .
- المؤتمرات والندوات التي شارك فيها ونوع المشاركة .
- الكتب والبحوث التي قام بتأليفها وترجمتها .

د - بيانات تتعلق بما بعد ترك العمل في المنظمة :
- تاريخ ترك العمل في المنظمة .
- اسباب ترك العمل .
- عنوان العمل الذي انتقل اليه .
- مدى امكانية اعادة تعيينه في المستقبل .

خصائص انظمة المعلومات المعاصرة

تتميز أنظمة المعلومات المعاصرة بالخصائص الاتية :[1]

محمد نور برهان ، استخدام الحاسبات الالكترونية في الادارة (عمان : النظرة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٨٤) ، ص: ٧٩ - ٨٠

١ ـ تنظر أنظمة المعلومات المعاصرة الى المنظمة كنظام متكامل ولذلك فانها توفر المعلومات لجميع مراكز اتخاذ القرارات في الوحدات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٢ ـ تستخدم أنظمة المعلومات الحديثة التكنولوجيا بصورة واسعة وتقوم بأنتاج المعلومات المطلوبة وتقدمها الى مراكز أ ذ القرارات في المنظمة بأقل كلفة ممكنة وفي الوقت المناسب والكمية المطلوبة.

٣ ـ تستخدم انظمة المعلومات المعاصرة الاساليب والنماذج الكمية في معالجة المشكلات واتخاذ القرارا .

٤ ـ تمتاز أنظمة المعلومات الحديثة بالمرونة بحيث يمكن تغيرها تبعا للتغيرات المحتملة في احتياجات الادارة للمعلومات.

٥ ـ تقوم أنظمة المعلومات المتطورة على مبدأ توفير المعلومات لجميع مراكز القرارات بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

٦ ـ اصبح مفهوم المعلومات في الانظمة الحديثة للمعلومات واسعاً بحيث يشمل الان جميع البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط رقابة الاداء وكذلك اعداد التقارير التي تتناول جميع الانشطة في المنظمة.

٧ ـ ان الاضرار الناجمة عن عدم دقة البيانات المعلومات المقدمة للادارة أصبحت خطيرة وتؤدي الى خسائر كبيرة في الجهود والاموال بسبب خطورة واهمية القرارات التي تتخذها الادارة المعاصرة.

خصائص المعلومات الجيدة

تتميز المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في انجاز الاعمال المتعلقة بادارة الموارد البشرية بالخصائص الاتية:

١ ـ يمكن الحصول عليها بسرعة وسهولة.

٢ ـ تكون مناسبة وملائمة لأحتياجات الجهات التي تقدم لها.

٣ ـ تكون دقيقة وموضوعية.

- ويتم الحصول عليها بالوقت المناسب.
- وتكون واضحة وخالية من الغموض ويمكن التأكد من مدى صحتها.

٤ - تتميز بالمرونة ويمكن اجراء تغيير عليها بحيث يمكن استخدامها واستعمالها من قبل اكثر من شخص.

٥ - تكون رسمية وخالية من الاشاعات.

٦ - تتميز بالشمول.

تخطيط عمليات جمع المعلومات المطلوبة لادارة الموارد البشرية

يتعين على الادارة تخطيط عمليات جمع البيانات والمعلومات بكفاية بغية الحصول على المعلومات المطلوبة بوقت أقصر وبأقل الكلف والجهود وعليه لابد من القيام بما يأتي:

١ - تحديد الاهداف المطلوبة من جميع البيانات والمعلومات بدقة واضحة.

٢ - تحديد المعلومات والحقائق اللازمة للقيام بالاعمال المختلفة في ادارة الموارد البشرية.

٣ - تحديد البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها بصورة مباشرة.

٤ - تحديد البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها بصورة غير مباشرة.

٥ - تحديد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات والاتصال بها ولتنسيق معها.

٦ - تحديد الاساليب التي يمكن ان تستخدم في جمع البيانات والمعلومات واعداد خطة توضح:

أ - مراحل جمع المعلومات والبيانات على ان يراعي في ترتيب تلك المراحل الأسبقية للبيانات والمعلومات المهمة.

ب - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ تلك المراحل.

جـ - تحديد كلفة جمع المعلومات والبيانات.
٧ - أختبار الأطر الفنية التي تناط بها مسؤولية جميع البيانات والمعلومات.
٨ - تدريب الأطر الفنية على الفعاليات المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات.
٩ - تحديد المستلزمات المادية والمكائن والأجهزة المطلوبة لجمع البيانات وتبويتها وتسجيلها ومعالجتها وأنتاج العلامات.

مراحل معالجة البيانات في ادارة الموارد البشرية

تمثل البيانات المادة الخام ولذلك يجب معالجتها بهدف استخلاص المعلومات ولابد من التأكيد بأن عمليات معالجة البيانات قد تكون سهلة في بعض الحالات ومعقدة في حالات اخرى تبعا لطبيعة البيانات ومدى توفر المعدات والاجهزة والاطر الفنية التي تقوم باجراء عمليات المعالجة لتحويل البيانات الى معلومات[1]

وفيما يأتي مراحل معالجة البيانات:

١ - تسجيل البيانات بهدف توثيق الوقائع والاحداث كما هي في المستندات والسجلات.

٢ - تدقيق البيانات بهدف التثبت والتحقق من مدى صحتها.

٣ - تصنيف البيانات تستهدف عملية تصنيف البيانات وضعها في مجموعات ذات معنى فمثلا تصنف البيانات المتعلقة بالمبيعات على أساس نوع البضاعة المباعة أو الزبائن أو على اساس المناطق التي بيعت فيها أو المخازن التي جهزت منها.

٤ - التلخيص تستهدف هذه العملية تجميع البيانات وعرضها بشكل ملخص فمثلا يتم عرض المعلومات المالية المتعلقة بعمليات البيع والشراء في حساب المتاجرة وعرض المصاريف والايرادات في حساب الارباح والخسائر، وعرض موجودات ومطلوبات المنظمة في الميزانية العمومية.

John G. Burch, Op .Cit ., P8. (١)

٥ - اجراء العمليات الحسابية ويتم في هذه المرحلة اجراء عمليات الجمع والطرح والضرب والقسمة وتنفيذ العمليات الرياضية او الاحصائية على البيانات لاستخراج النتائج فمثلا يمكن استخراج مقدار الرواتب والاجور المدفوعة للعاملين او طرح المبيعات الاجلة من مجموع المبيعات للحصول على المبيعات النقدية او لاستخراج مقدار الدفعة الاقتصادية للشراء او معدل دوران المخزون.

٦ - التخزين يتم في هذه المرحلة تخزين البيانات والمعلومات بوسائل تخزين معينة تناسب حاجات المنظمة ومن وسائل تخزين البيانات والمعلومات الافلام المصغر او الاشر طة الممغنطة بهدف الرجوع اليها وقت الحاجة.

٧ - الاسترجاع يتم في هذه المرحلة استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة من خلال الرجوع الى الوسائل التي تم تخزين البيانات والمعلومات فيها.

٨ - اعادة انتاج المعلومات يتم في هذه المرحلة استنساخ المعلومات وطبع التقارير.

٩ - ايصال المعلومات والبيانات الى الجهات التي تطلبها في المكان والزمان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبتين.

كلف انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية

تتحمل المنظمات مبالغ طائلة من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ في ادارة الموارد البشرية بهدف تأشير الانحرافات وتنظيم العمل بشكل اكثر فاعلية ولذلك اخذت تلك المنظمات تقوم باحتساب كلف المعلومات، وقد توصلت المحاولات التي قامت بها المنظمات في الدول المتقدمة بأن كلفة المعلومات تتضمن العناصر الاتية.[1]

١ - كلف معالجة البيانات.

---

(١) موري. جي. جبيج،
احتساب تكاليف المعلومات وضرورتها للادارة الفعالة، ترجمة يوسف محمد كاظم
(بغداد - المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداير ١٩٨٤)، ص: ٤-٥.

٢ ـ كلف الاتصالات السلكية واللاسلكية.

٣ ـ رواتب وأجور القوى العاملة وكلفة الخدمات المقدمة للقوى العاملة في ادارة المعلومات.

٤ ـ كلفة القرطاسية.

٥ ـ كلفة التنقلات من اجل الحصول على المعلومات والبيانات.

٦ ـ كلفة السفر لاغراض الحصول على المعلومات والبيانات.

٧ ـ كلفة الاجهزة والمعدات والابنية المستخدمة من قبل ادارة المعلومات.

٨ ـ كلفة صيانة جميع الاجهزة والمعدات المستخدمة في انظمة المعلومات.

٩ ـ كلفة تدريب وتطوير العاملين في انظمة المعلومات.

إن احتساب كلف المعلومات يساعد في ايجاد اجوبة للاسئلة الاتية:

- كم تتحمل المنظمة من اجل الحصول على المعلومات.
- كيف يمكن تخفيض كلف المعلومات مع المحافظة علي توفيرها للجهات التي تطلبها بالكمية والنوعية المطلوبتين وفي الوقت المناسب
- هل الفوائد المتحققة من الحصول على المعلومات تستحق أن تتحمل المنظمة كل تلك الكلف.

ومن الجدير بالذكر لغاية الوقت الحاضر لا توجد طريقة واحدة يمكن استخدامها لاحتساب كلف المعلومات بصورة دقيقة الى الان ولكن توجد محاولات في هذا المضمار.[1]

(١) المصدر السابق ص: ١٣

العوامل المؤثرة في تصميم نظام للمعلومات في ادارة الموارد البشرية

ينبغي مراعاة ما يأتي عند تصميم نظام المعلومات في ادارة الموارد البشرية :[1]

١ ـ عدد العاملين

٢ ـ كمية ونوعية البيانات والمعلومات المطلوبة .

٣ ـ الوقت الذي يجب أن تتوافر فيه المعلومات .

٤ ـ مدى تعدد الجهات التي تطلب البيانات والمعلومات .

٥ ـ كلفة انتا المعلومات المطلوبة .

٦ ـ مدى توفر الاجهزة والمعدات التي يستخدمها نظام المعلومات .

٧ ـ متطلبات رقابة عمل نظام المعلومات .

٨ ـ الاساليب التي يمكن من خلالها تطوير نظام المعلومات باستمرار في المستقبل .

استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية

أخذت جميع المنظمات المعاصرة تتوسع بأستخدام التكنولوجيا في ادارة انظمة المعلومات بعدما ادركت أن أستخدام التكنولوجيا يسهم في تحقيق ما يأتي :

١ ـ السرعة الفائقة في توفير البيانات والمعلومات لمراكز أتخاذ القرارات .

٢ ـ الحصول على معلومات اكثر دقة لاغراض التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في جميع الانشطة التي تمارسها .

٣ ـ تخفيض حجم الاموال المستثمرة في المعدات المستخدمة في اداء الاعمال

William A.Bacchion, (١)

Management Information System-Tool and Techniques, (London; Prentice - Hall, 1972), P.10.

المتعلقة بتوفير المعلومات .

٤ - تخفيض حجم القوى العاملة في ادارة المعلومات ويسهم ذلك في تخفيض كلف انجاز الاعمال في المنظمات .

٥ - تمتاز المعدات التكنولوجية المتطورة المستخدمة في أنظمة المعلومات بقدرات هائلة لخزن البيانات والمعلومات كما تستطيع الادارة الرجوع الى البيانات والمعلومات خلال وقت قصير جداً .

٦- تساعد التكنولوجيا المستخدمة في انظمة المعلومات على تخفيض الحاجة الى المساحات والابنية المستخدمة كاماكن لخزن وحفظ البيانات والمعلومات .

٧ - يمنع استخدام التقنيات المتطورة في انظمة المعلومات فقدان وضياع البيانات والمعلومات أو يقلل تلك الاحتمالات الى أقل مستوى ممكن .

٨ - يسهم استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بالبحوث العلمية نظرا لقدرتها على حل المسائل الرياضية المعقدة بسهولة وبدقة متناهية .

التطور التكنولوجي في انظمة المعلومات

بذلت جهود كثيرة استهدفت بصورة مباشرة التوسع في استخدام تكنولوجيا متطورة في انظمة المعلومات بهدف توفر البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمات بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب ولابد من الاشارة الى ان التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة في انظمة المعلومات هي نتاج المراحل الاتية : [١]

١ ـ المرحلة اليدوية

٢ ـ مرحلة المكننة الاولى

William G.Scoot and T.R.Mitchell, (١)

Organization Theory (Homewood; Richard D. Irwin, 1082), P.140.

٣ ـ مرحلة المكننة الثانية
٤ ـ مرحلة الاتمتة

معوقات استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية

تواجه جميع منظمات الاعمال وخاصة في الدول المتنامية مشكلات ومعوقات كبيرة ومعقدة في استخدام التكنولوجيا المتطورة وفيما يأتي اهم المعوقات: (١)

١ - تعاني المنظمات من نقص كمي ونوعي في الكفايات الادارية والفنية اللازمة لتشغيل وصيانة المعدات التكنولوجية المستخدمة في انظمة المعلومات.

٢ - يقتصر استخدام تكنولوجيا المعلومات في اغلب المنظمات على الاعمال الكتابية حيث لم تتوسع المنظمات لغاية الوقت الحاضر في استخدام التكنولوجيا في تحليل البيانات وانتاج المعلومات اللازمة لعمليات التخطيط واتخاذ القرارات ورقابة الاداء في جميع الانشطة الحيوية التي تقوم بها.

٣ ـ يعارض بعض العاملين في المنظمات استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات لاعتقادهم بأنها تؤثر في مستقبلهم الوظيفي من الناحيتين المادية والاجتماعية ولذلك يقاومون التوسع في استخدام التكنولوجيا.

٤ ـ يؤدي عدم وجود انظمة فعالة للاتصال بين الوحدات التي تتولى تقديم البيانات والوحدات المسؤولة عن ادارة المعلومات من جهة وبين مراكز اتخاذ القرارات والجهات المسؤولة عن أنتاج المعلومات في المنظمات من جهة اخرى الى عدم تقديم البيانات الى ادارة المعلومات او تقديم بيانات غير صحيحة لها كما تتسبب ايضا في تأخير توفير المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات او تقديمها بصورة غير

RossJoel, Modern, (١)
Management and Information System (Rosten; Rosten Publishing Co., 1976), P.19.

دقيقة من الناحيتين الكمية والنوعية .

٥ - يؤدي ضعف قدرة الادارة في المنظمات على تحديد المعلومات المطلوبة من قسم المعلومات الى انتاج معلومات لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات من الناحيتين الكمية والنوعية او تقديمها في وقت غير مناسب .

٦ - تقرر بعض المنظمات في الدول المتنامية استخدام التكنولوجيا في ادارة المعلومات بدافع التقليد ولا تستند في قراراتها الى دراسات مستفيضة توضح الفوائد والكلف المترتبة على استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات .

متطلبات تحقيق اهداف استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات

يتعين على الادارة قبل ان تقرر استخدام التكنولوجيا في انظمة المعلومات أن تقوم بدراسة جميع العوامل والمتغيرات التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في كفايتها في هذا المجال وفيما يأتي : المتطلبات التي يسهم توفيرها في تحقيق افضل النتائ ج من استخدام التقنيات المتطورة في انظمة المعلومات .

١ - توفير الاطر الادارية والفنية اللازمة من الناحيتين الكمية والنوعية لادارة انظمة المعلومات .

٢ - تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ادارة انظمة المعلومات وتوفير ظروف ملائمة للعمل ، باعتبار ان ذلك يزيد من رغبتها في العمل ويرفع كفايتها في انجاز الاعمال المطلوبة منها .

٣ - توفير الادوات الاحتياطية والاجزاء التكميلية اللازمة لتشغيل وصيانة المعدات التكنولوجية المستخدمة في ادارة انظمة المعلومات باستمرار للحد من توقفها عن العمل .

٤ - التوسع في استخدام التكنولوجيا في ادارة المعلومات وخاصة في الجوانب التي تتناول الانشطة الحيوية في المنظمة .

٥ ـ تحديد المعلومات المطلوبة من ادارة انظمة المعلومات بصورة دقيقة وواضحة .

٦ ـ تقـديم بيـانـات دقيقـة لادارة المعلومـات حتى تتمكن من انتـاج المعلومـات المطلوبة في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المطلوبتين .

٧ ـ تطوير وتـ جيع الابداع والابتكار في ادارة انظمة المعلومات في المنظمة .

٨ ـ متـابعـة التطـورات التكنـولـوجيـة التي تحدث بأستمرار في انظمة المعلومات بهدف الاستفادة من تلك التطورات كلما كان ذلك ممكنا .

٩ ـ اتخـاذ الاجـراءات الـلازمة للحـد من ظاهـرة مقاومة القوى العاملة لاستخدام التكنولوجيا في ادارة انظمة المعلومات .

الخلاصـــة :

تنـاول هذا الفصـل توضـح اهمية تطوير انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشـريـة واكـد على ضرورة التـوسـع في استخدام التكنولوجيا المتطورة في توفير المعلومـات لادارة المـوارد البشـريـة في جميع المنظمات بهدف تمكينها من انتاج قرارات تستهدف رفع كفايتها الانتاجية وتحقيق نقلة نوعية نحو الافضل في اداء العاملين.

وقـد تم تشخيص المعـوقـات التي تواجـه الادارة المعـاصـرة في استخـدام التكنولوجيا الحديثة في انظمة المعلومات في ادارة الموارد البشرية وحدد العوامل التي يمكن أن تسهم في تجـاوز تلك المعـوقـات بهـدف تطوير كفاء المنظمات في انتـاج البيـانـات والمعلومـات المتعلقـة بادارة الموارد البشرية وتقديمها الى مراكز اتخاذ القرارات بالكمية والنوعية المطلوبتين وفي الوقت المناسب.

المفردات الانكليزية

Glossary

A

Absenteeism	تغيب عن العمل
Accidents	حوادث
Accountability	مسائلة
Administration	ادارة
Aggressive	عدداني
Ambition	طموح
Appication form	استمارة طلب وظيفة
Attitude	موقف ، اتجاه
Authority	سلطة

B

Behavioural Sciences	العلوم السلوكية
Beliefs	معتقدات
Branistorming	عصف الافكار
Bureaucracy	البيروقراطية

C

Centralization	المركزية
Change	تغيير
Change Resistance	مقاومة التغيير
Classical orgahization theory	نظرية التنظيم الكلاسيكية
Cohesiveness	تضامن، تماسك
Communication	اتصال
Competition	منافسة
Concept	مفهوم

Conflict	صراع
Conflict of roles	صراع الادوار
Coordination	تنسيق
Correlation	ارتباط
Contingenct theory	نظرية الموقفية
Control	رقابة
Costs	كلف
Creation	ابداع ، خلق
Creative	مبدع
Creative thinking	تفكير ابداعي

D

Date	بيانات
Decentralization	اللامركزية
Decision making	اتخاذ القرارات
Departments	اقسام
Division of labour	تقسيم العمل

E

Effectiveness	فاعلية
Efficiency	كفاءة
Employee wants	رغبات العاملين
Environment	بيئة
Equilibrium	توازن

F

Factor Analysis	تحليل العوامل
Feedback	تغذية مرتدة
Formal organization	تنظيم رسمي
Frustration	احباط
Functions	وظائف
Functional Structure	الهيكل الوظيفي

G

Grievances	تظلمات ، شكاوي
Group values	قيم الجماعة

H

Human needs	الحاجات الانسانية
Human relations	العلاقات الانسانية
Human ResourcesManagement	ادارةالموارد
	البشرية
Management	
Hypothesis	فرضية

I

Incetive	حافز
Individual differnces	الاختلافات الفردية
Industrial Revolution	الثورة الصناعية
Influence	تأثير
Informal organization	التنظيم غيرالرسمي
Information	معلومات
Input	مدخلات

J

Job	وظيفة
Job enrichment	الاثراء الوظيفي
Job evaluation	تقويم العمل

L

Labour relations	علاقات العمل
Labour turnover	دوران العمل
Lay-off	تسريح
Leadership	قيادة
Level of aspiration	مستوى الطموح

M

Management	ادارة
Management by objectives	الادارة بالاهداف
Manpower	القوى العاملة
Mass production	الانتاج على نطاق واسع
Measurement of wants	قياس الرغبات
Medical records of empoyees	السجل الطبي للعاملين
Medical services	الخدمات الطبية (الصحية)
Morale	الروح المعنوية
Motivations	دوافع

N

Norms	قيم

O

Objectives	اهداف
Operations	عمليات
Organization	تنظيم
Out put	مخرجات

P

Performance evaluation	تقويم الاداء
Personality	شخصية
Personnel Management	ادارة الافراد
Planning	تخطيط
Productivity	انتاجية
Promotion	ترقية

Q

Quality	نوعية
Quantity	كمية

R

Role of Leader	دور القائد

S

Safety	سلامة
Salary	راتب
Self-realization	تحقيق الذات
Specialization	تخصص
Structure	هيكل
Subordinates	مرؤوسين
Supervisor	مشرف
System theory	نظرية النظام

T

Time Management	ادارة الوقت
Training	تدريب

W

Wages	اجور

المراجع

المراجع العربية

١ . ابراهيم، عبد الستار،
افاق جديدة في دراسة الابداع،
(الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩).

٢ . باقر، طه،
مفهوم الزمن في حضارة وادي الرافدين وعلاقته بالخلود،
(افاق عربية، حزيران ١٩٨٥، العدد العاشر، السنة الثانية).

٣ . الجرس، رشدي،
التقادم الاداري ـ تشخيص وتحليل،
(مجلة البحوث الاقتصادية الادارية، حزيران ١٩٧٩، العدد الثاني).

٤ . جميل، حكمت،
السلامة المهنية،
(بغداد: مؤسسة المعاهد الفنية، ١٩٨٤).

٥ . جيك، موري جي،
احتساب تكاليف المعلومات وضرورتها للادارة الفعالة، ترجمة يوسف محمد كاظم،
(بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، ١٩٨٤).

٦ . الدهان، اميمة،
الصراع في المنظمة،
(مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، ١٩٨٠، العدد الرابع، المجلد الثامن).

٧ . رايز، لندال.
مدخل علم النفس. ترجمة سيد طواب واخرون، الطبعة الثانية.
(القاهرة: دار ماكجروهيل للنشر، ١٩٨٠).

٨ . الشماع، خليل محمد حسن واخرون،
مبادىء ادارة الاعمال،
(بغداد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٠).

٩ . صالح، قاسم حسين،
الابداع في الفن،
(بغداد: دار الرشيد للنشر، ١٩٨١).

١٠ . طه، عبد الرحمن مصطفى،
انظمة السلامة المهنية في المنشات العراقية،
(رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، ١٩٧٨).

١١ طاهر، فاضل جميل،
ادارة الافراد في القطاع الاشتراكي،
(رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، ١٩٧٨).

١٢ . العاقل، فاخر.
علم النفس، الطبعة الرابعة،
(بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٧٥).

١٣ . عبد المعطي، يوسف،
امة معرضة للخطر، تقرير لجنة متخصصة لشؤون التربية في الولايات المتحدة،
(الكويت: مكتبة التربية العربية لدول الخليج، ١٩٨٤).

١٤ . عبد الوهاب، علي محمد،
ادارة الافراد ـ منهج تحليلي، الجزء الاول، الطبعة الثانية
(القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥)

١٥ . علي، فائزة عبد الله واخرون،
كفاءة استثمار وقت العاملين في مؤسسات الدولة،
(بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، ١٩٨٥).

١٦ . عليش، محمد ماهر،
العلاقات الانسانية في الصناعة،
(القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥).

١٧ . عيسوي، عبد الرحمن محمد،
اتجاهات جديدة في علم النفس الحديث،
(بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٣).

١٨ . الغمري، ابراهيم،
السلوك الاداري والعلاقات العامة،
(الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦).

١٩ . الفريوتي، محمد قاسم،
ادارة الوقت، (تنمية الرافدين، بغداد ١٩٨٥، العدد الخامس، المجلد السابع).

٢٠ . فهمي، عبد العزيز،
الكومبيوتر وادارة الاعمال،
(بيروت: دار الجامعة، ١٩٨٥).

٢١ . كليباوي، هادي،
نظم المعلومات الادارية،
(بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، ١٩٨١).

٢٢ . محمود، قبيس محمد،
مدخل الى التفكير الابداعي،
(بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، ١٩٨٣).

٢٣ . المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، دور التعليم الاداري في التنمية الادارية،
(بغداد: ١٩٨٤).

٢٤ . موسى، غانم فنجان،
الاصول العلمية في ادارة المخازن،
(بغداد: دار الرسالة، ١٩٨٠).

٢٥ . موسى، غانم فنجان،
كفاءة وظائف الادارة الصناعية المعاصرة،
(مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، بغداد ١٩٧٩).

٢٦ . موسى، غانم فنجان،
مسؤولية الادارة في توفير السلامة للقوى العاملة،
(مجلة دراسات عمالية، بغداد، ١٩٨٠، العدد التاسع).

٢٧ . سجلات المؤسسة العامة للتدريب والتشغيل المهني في العراق.

٢٨ . وهيب، رضا عبد الرزاق واخرون:
ادارة الافراد،
(بغداد: مؤسسة المعاهد الفنية، ١٩٨٧)).

المراجع الاجنبية

1. Amrine, Harold and others,
Manufacturing Organization and Management, 2nd ed. (New Jersy; Prentice - HallCo., 1966).

2. Askenan, Ronald N. and others,
Management Can Avoid Wasting Time,
(Harvard Business Review, May - June, 1982).

3. Austin, Bruce
Making Effective Use of Executive Time,
(London; Felbrook Technical Publications ltd., 1981).

4. Bacchino, William A.,
Management of Information System - Tools and Techniques,
(London: Prentice - Hall, 1972)

5. Barnes, Louis B.,
Approach to Organizational Change,
(New York: Holf Rinenertert Inc., 1969).

6. Benne, Kenneth D. and Max Birnbaum,
Principles of Change, Published in the Planning of Change edited by warren G.Bennis and others (New York; Holf Rinenertert Inc.,1969).

7. Bennis, Warren G.,
Changing Organization, Essays on the Development and Evaluation of Human Organization, (New York; McGraw - Hill Co.,19..)

8. Bone, Edward de,
Lateral Thinking for Management, (London; McGraw - Hill Co.,19..)

9. Burch, G.Jr. and others,
Information Systems, Theory and Practice, 2nd ed., (New York; John Wiley and sons,1979).

10. Byars, Lloyd L.and Leslie W.Rue,
Personnel Management - Concept and Applications, (London; W.B. Saunders Co., 1979).

11. Chasnoff, Robert and others,
Training to Manage conflict,
(Training Development Journal, 1985).

12. Cuming, Maurice W.,
The Theory and Practice of Personnel Management,
(London; Heineman Ltd., 1968).

13. Davidson, Jim,
Effective Time Management - A Practical Workbook,
(New York; Human Science Press, 1978).
at Work in Organization, (New York; McGraw - Hill Co.,1981).
14. Davis, Keith, Human Behaviour
15. Deep, Samuel, Human Relations in Management, (California; G. Publishing Co., 1978).

16. Dessler, Gray,
Personnel Management, Modern Concepts and Techniques, 2nd ed. (New York; Roston Publishing Co., 1978).

17. Dubrin, Andrew I.,
The Practice of Managerial Psychology, (New York; Pergamon Inc., 1974).
18. Fayol, Henri,
Industrial Management, (New York; Pitman Co., 1949).

19. Filley, Alan C.and others,
Managerial Process and Organizational Behaviour (London; Scotl Foresmenn Co., 1976.

20. Geen, Russel G., Personality,
(St Louis; The C.V. Mosby, 1976).

21. Graham, H.T. Human,
Resources Management, (London; Macdonald Evans Ltd., 1974).

22. Gupta, R.C.,
Management of Information System, (Delhi; Satish Kumar, 1984).

23. Handy, Charles B.,
Understanding Organizations, 2nd ed (New York; Penguin Book, 1984).

24. Hellriogal, Don and John W.Slocums,
Organizational Behaviours, 2nd.ed.
(New York; West Publishing Co., 1979).

25. Hicks, Herbert G.and C.Ray Gullete, Modern Business Management, (New York; McGraw-Hill Co.,1974).

26. Huse, Edgar F., The Modern Manager, (New York; West Publishing Co., 1979).

27. Huse, Fdgar F.,
Organizational Development and Change, (New York; West publishing Co., 1980).

28. Joel, Ross
Modern Management and Information System (Rosten; Rosten Publishing Co., 1976).

29. Keith, Lyman A.and others,
Introduction to Business Enterprise, 4th ed., (New York; McGraw-Hill Co.,1986).
30. Knootz and O'Donnel,
Prnciples of Management (New York; McGraw-Hill Co.,1968).

31. Kuber, M.
Management Consulting - A Gide to the Profession,
(Geneva; International (Labour Office, 1978).

32. Levitt, Harold J.,
Managerial Psychology,(Chicago; The University of Chicago Press. 1968).

33. Lillico, T.M.
Managerial Communication,(Oxford; Pergamon Press Ltd., 1972).

34. Luces, Henry G.,
Information Systems - Concept for Management,
2nd.ed. (London; McGraw-Hill Co., 1982).

35. Luthans, Fred, Organizational Behaviour,
(New York; McGraw-Hill Co.,1985).

36. Marshal, A, Principles of Economics 8th ed.
(London; McMillan and Co., 1930).

37. Reitz, h.Josepl, Behavior in Organization
(Homewood; Richard D.Irwin, 1977).

38. Riggs, Fredw.,
Administrational In Developing Countries, The Theory of Prismatic Society,
(Boston; Houghton Co., 1964).

39. Robbins, Stephen P., The Administration Process,
(New Jersy; Prentic-Hall Inc., 1976).

40. Rosenbaum, Bernard L.,
How to Motivate Today's Workers,
(New York; McGraw-Hill Co.,1982).

41. Scheer, Wilbert E.,
The Personnel Director Handbook, 3rd ed.,
(Chicago; The Dartnen Co., 1971).

42. Scheine, Edgar H.,
The Mechanisms of Change, Published in the Planning of change, edited by Warren G.Bennis and others.
(New York; Holf Rinenertert Inc., 1969).

43. Scott, William G. and T.R. Mitchell, Organization Theory,
(Tll.; Richard D.Irwin Inc., 1972).

44. Scott, Willim F. and T.R. Mitchell, Organization Theory,
(Homewood; Richard D. Irsin Inc., 1982).

45. Straus, George and Leonard R. Sayles,
Personnel - The Human Problem of Management, 4th ed., (London; Prentice-Hall Co., 1980).

46. Webester, Frederick E.,
Marketing for Management,
(New York; Harper & Raw Publishing Co., 1974).

47. Woodcock, Mike and Dav Francis,
The Unblocked Manager - A Practical Guide to Self- Development.
(London; Gower Publishing Co., 1982).

48. Yoder, Dale,
Personnel Managemeent and Industrial relations, 3rd ed.
(New York; Prentice - Hall Co., 1949).



رقم الايداع ٩٦١ لسنة ١٩٩٠
دار الكتب والوثائق ـ بغداد ـ